

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

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

(подпись)

— Д.Ю. Брюханов

«12» мая 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Процессное управление в системе органов государственной власти и местного самоуправления»**

Направление подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа  
«Региональное государственное и муниципальное управление»

Форма обучения  
Очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «12» мая 2021 г., протокол № 9

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 6 от «12» мая 2022 г.

Ярославль  
2021

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины «Процессное управление в системе органов государственной власти и местного самоуправления» 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 государственного и муниципального управления.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Процессное управление в системе органов государственной власти и местного самоуправления» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Знания и навыки, полученные в рамках освоения курса «Процессное управление в системе органов государственной власти и местного самоуправления» будут востребованы при изучении таких дисциплин, как «Управление проектами в организациях общественного сектора», «Процессное управление в системе органов государственной власти и местного самоуправления» в ходе дальнейшего обучения по направлению подготовки.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций 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
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-2</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<b>УК-2.1.</b> Разрабатывает необходимую документацию по проекту	<b>Знать:</b> - структуру документации по проекту; <b>Уметь:</b> - разрабатывать документацию по проектному управлению
	<b>УК 2.2.</b> Демонстрирует способность управлять проектом	<b>Знать:</b> - теоретические и методологические основы управления проектами различного вида; <b>Уметь:</b> - пользоваться инструментальными средствами управления проектами на различных этапах жизненного цикла проекта
<b>УК-3</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>УК-3.1.</b> Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	<b>Знать:</b> - основные принципы командной стратегии организации; <b>Уметь:</b> - производить качественную и количественную оценку рисков проектов, определять эффективность проекта, разрабатывать бизнес-план проекта;
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		

<b>ОПК-6</b> Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<b>ОПК-6.1.</b> Представляет проектную деятельность в органах власти, алгоритме ее организации и демонстрирует способность организовать проектную деятельность	<b>Уметь:</b> - организовывать проектную деятельность; <b>Владеть:</b> - составления проектной документации в ГМУ, работы с национальными и международными стандартами в области управления проектами.
	<b>ОПК-6.2.</b> Понимает специфику моделирования административных процессов и процедур в органах власти и демонстрирует способность реализовывать это моделирование	

#### 4. 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 работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
1	Проект как объект управления в сфере государственной и муниципальной власти	2	1	3				5	Диалог-собеседование
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
2	Процессы управления проектами	2	2	3				5	Разбор конкретной ситуации
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций;
3	Разработка проекта и оперативное управление реализацией проекта	2	1	3		1		5	Рефераты



## **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 проектами. Процессы инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта. Функциональные области управления проектом (управление содержанием проекта; управление сроками проекта; управление затратами в проекте; управление рисками проекта; управление персоналом проекта; управление заинтересованными сторонами проекта; управление поставками проекта; управление качеством в проекте; управление обменом информацией в проекте; управление интеграцией проекта).

Процесс инициации проекта. Процессы планирования проекта (процесс планирования содержания проекта; процесс разработки расписания; процесс планирования бюджета проекта; процесс планирования персонала проекта; процесс планирования закупок в проекте; процесс планирования реагирования на риски; процесс планирования обмена информацией в проекте; процесс планирования управления изменениями в проекте). Процесс организации исполнения проекта. Процесс контроля исполнения проекта. Процесс завершения проекта.

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

План управления содержанием проекта. Определение требований к проекту. Определение содержания проекта. Целеполагание в бизнес-проектах и проектах органов государственной 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 национального проектов; функциональная структура и жизненный цикл национального и федерального проекта, основные документы и ключевые решения). Управление ведомственными проектами (понятие, цели, виды ведомственных проектов; структура федерального и национального проектов; функциональная структура и жизненный цикл ведомственного проекта, основные документы и ключевые решения). Управление региональными проектами (понятие, цели, виды региональных проектов; структура региональных проектов; функциональная структура и жизненный цикл регионального проекта, основные документы и ключевые 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. Механизмы финансирования проекта. Механизмы управления взаимодействием участников. Механизмы стимулирования в управлении проектами.

### **Тема 5. Содержание процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управления.**

Теоретические основы процессного подхода в сфере государственного и муниципального управления. Выделение и стандартизация процессов деятельности

органов власти. Необходимость трансформации традиционной модели государственного и муниципального управления в современных условиях.

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

Практики внедрения процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управления (оказание населению государственных услуг сетью многофункциональных центров, 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.

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

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

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

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой 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 различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится 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 может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

- **Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального

анализа, обсуждения 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 дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

#### **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

#### **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

#### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-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 : Издательство Юрайт, 2021. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496309>.

3. 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: зарубежный опыт и российская практика / И.В. Мирошниченко, Л.А. Шпиро // Вестник Удмуртского 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 информационной 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 Федерации").

6. Постановление Правительства Ярославской области от 31.01.2019 №44-п «Об организации 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 области».

8. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 20.06.2019 №504 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Республики Татарстан».

9. Национальные проекты: целевые результаты и основные показатели. – Москва : Правительство России, 2019.

10. Доклад о лучших муниципальных практиках участия в реализации региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей национальных проектов и результатов их реализации. – Москва : Минэкономразвития России, 2021.

11. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Стратегический аудит формирования и достижения показателей деятельности федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации, в 2017–2018 годах и истекшем периоде 2019 года» // Бюллетень Счетной Палаты Российской Федерации. – 2020 - №1.

**в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>).

5. Счетная палата Российской Федерации (<https://www.sovnet.ru>).

6. Минэкономразвития России (<https://www.economy.gov.ru>).

7. Национальная Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» (<https://www.sovnet.ru>).



8. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (<https://ac.gov.ru>).

9. Национальные проекты России (<https://национальныепроекты.рф>).

### **9. 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 аттестации;
- 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 электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент  
должность, ученая степень

Алевров В.Ю.  
И.О. Фамилия

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Процессное управление в системе органов государственной власти и  
местного самоуправления»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

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

**Вопросы к проведению диалога-собеседования**

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

**Тема 2. Процессы управления проектами**

**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 станут четыре вуза – СГУ, СГМУ, СГТУ и СГАУ. Здание будет состоять из учебного корпуса и корпуса общежития. Для обучения среди школьников области будут отобраны талантливые ребята из малообеспеченных, неполных семей, дети-сироты.

4 сентября 2017 года состоялось торжественное открытие физкультурно-спортивного 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 проектных процессов в предложенных примерах.

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

#### **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 управления: ретроспективный взгляд на отечественный опыт.
5. Сущность и содержание проектного управления в Российской Федерации.
6. Организационно-правовая специфика проектного управления в Российской Федерации.
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**

#### **Кейс «Успешность проекта»**

**Купол Тысячелетия** должен был стать развлекательно-образовательным комплексом, предназначенным для популяризации последних технологий и обеспечить лучшее понимание науки через игру.

На проектирование и строительство проекта был выделен бюджет более чем 1.4 миллиард долларов США. По европейским стандартам, это существенная сумма, всего для одного проекта, но цель состояла в том, чтобы создать городскую достопримечательность, которой отметил новое тысячелетие и положил бы новый стандарт в индустрии развлечений 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 любом проекте состоит в том, чтобы после анализа соответствия требованиям рынка выработать концепцию парка, определить наполнение и зафиксировать все в рабочем чертеже.

К сожалению, для Купола Тысячелетия, все было не так. Отчасти потому что множество 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, оказалась перегруженной. А те счастливицы, которым в ночь открытия все же удалось добраться до купола своевременно, не смогли пробраться через строжайшие кордоны службы безопасности.

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

Затем начались нарекания на плохую организацию аттракционов и высокую стоимость билетов. Вместо запланированных 12 миллионов купол за весь прошлый год посетили 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 посетителей 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 привело 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 финансисты напряженно решали классическую дилемму «и нести тяжело, и бросить жалко», пока, наконец, не решились на торжественное закрытие купола. В канун нового, 2001 года пришлось сказать последнее «прощай» «фиаско тысячелетия»

### **Вопросы кейсу:**

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

## **Тема. 5 Содержание процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управления**

### **Вопросы к проведению диалога-собеседования**

1. Успешные практики внедрения процессного подхода в сфере государственного управления.
2. Успешные практики внедрения процессного подхода в сфере муниципального управления.
3. Успешные практики внедрения процессного подхода: зарубежный опыт.

### **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 «паруса» стали символом не только Сиднея, но и всего австралийского континента. Но при этом процесс создания театра является символом эпически провального управления проектом.

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 предвидеть будущее.

Что же произошло?

В первую очередь, в начале любого проекта заказчиком должны быть определены цели и задачи, которых проект должен достигнуть. В данном случае, заказчик – штат Новый Южный Уэльс – объявляя конкурс на лучший дизайн будущего здания, требовал

определенного качества, но не ставил никаких ограничений ни по срокам, ни по стоимости. Это давало полную свободу архитекторам, участвовавшим в конкурсе. Победил датский архитектор 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 целом, фактически, не управлял никто.

Несмотря на протесты Утзона, еще не окончившего планировать всю структура здания, работы начались. Причем, уже в процессе строительства от заказчика продолжали поступать 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 строительства (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 конструкций) начал проходить под пристальным надзором правительства, контролировавшего все расходы. Из-за бюджетных разногласий в 1966 Утзон вышел из проекта и покинул Австралию. Проект перешел к нескольким австралийским инженерам, и второй этап был завершен в 1967 с бюджетом уже в 13,2 миллиона.

Покинув проект, Утзон не оставил никаких эскизов или указаний по поводу дальнейшей 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 торжественно 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 является 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 включением 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 половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с

отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного 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 рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» - основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения 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 существенное 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**

Зачет по дисциплине «Основы управления проектами и процессами в органах власти» проводится в письменной форме путем ответа на вопросы, указанные в билете.

### **Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Процессное управление в системе органов государственной власти и местного самоуправления»**

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.
- .

### **Оценка ответа на экзамене по билетам**

#### **Правила выставления оценки:**

Оценка «зачтено» выставляется за полный ответ на поставленные в билете вопросы с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «не зачтено» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопросов с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

## **Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины «Процессное управление в системе органов государственной власти и местного самоуправления»**

### **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 студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием 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 национальном 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 затруднения 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 литературу, 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 вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и подготовке докладов и рефератов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Процессное управление в системе органов государственной власти и местного самоуправления» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе 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 стороны 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.