

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Факультет управления  
Менеджмента

УТВЕРЖДЕНО:

Декан, Руководитель подразделения  
Кудряков В.Г.  
(протокол от 17.05.2024 № 8/1)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ  
СЕКТОРЕ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки: Государственное и муниципальное управление

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, заочная

Год набора: 2024

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года  
Заочная форма обучения – 2 года 5 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.  
в академических часах: 108 ак.ч.

2024

**Разработчики:**

Профессор, кафедра менеджмента Ключко Е.Н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 №1000

## Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Егоров Е.А.	Согласовано	15.04.2024, № 11
2	Управления	Руководитель образовательной программы	Нестеренко М.А.	Согласовано	22.04.2024, № 31
3	Управления	Председатель методической комиссии/совета	Нестеренко М.А.	Согласовано	16.05.2024, № 5

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование навыков и умений разработки, организации и контроля ре-ализации проекта в государственном и муниципальном секторе

Задачи изучения дисциплины:

- получение навыков разработки концепции проекта в рамках обо-значенной проблемы, формулировки цели, задач, актуальности, значимости, ожидаемых результаты и возможных сфер их применения;
- выработка навыков поиска возможных путей (алгоритмов) внед-рения в практику результатов проекта;
- выработка навыков демонстрации способности обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов;
- выработка навыков демонстрации способности определения участников проектной деятельности и заинтересованных лиц, формирования паспорта проекта в государственном и муниципальном секторе;
- формирование умений планировать бюджетные расходы;
- формирование умений организации и координации работы участников проекта, преодоления возникающих разногласий и конфлик-тов, обеспечения работы команды необходимыми ресурсами;
- формирование умений осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректировки отклонений, внесения дополнительных изменений в план реализации проекта, уточнения зоны ответственности участников проекта.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.1 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

*Знать:*

УК-2.1/Зн2 концепцию проекта

*Уметь:*

УК-2.1/Ум2 разрабатывать концепцию проекта, формулировать цель, задачи, актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

*Владеть:*

УК-2.1/Нв2 способностью разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

УК-2.4 Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами

*Знать:*

УК-2.4/Зн1 специфику организации работы участников проекта

*Уметь:*

УК-2.4/Ум1 организовать и координировать работу участников проекта

*Владеть:*

УК-2.4/Нв1 способностью организовывать и координировать работу участников проекта, преодолевать возникающие разногласия и конфликты, обеспечивать работу команды необходимыми ресурсами

УК-2.6 Предлагает возможные пути (алгоритмы) внедрения в практику результатов проекта (или осуществляет его внедрение)

*Владеть:*

УК-2.6/Нв1 способностью организовать и координировать работу участников проекта, конструктивно преодолевать возникающие разногласия и конфликты, обеспечивать работу команды необходимыми ресурсами

ОПК-5 Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом

ОПК-5.1 Демонстрирует способность обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов

*Знать:*

ОПК-5.1/Зн1 Знает основы планирования бюджетных расходов и способы применения эффективных инструментов управления государственным и муниципальным имуществом

*Уметь:*

ОПК-5.1/Ум1 Владеет умениями планирования бюджетных расходов и способы применения эффективных инструментов управления государственным и муниципальным имуществом

*Владеть:*

ОПК-5.1/Нв1 Использует навыки планирования бюджетных расходов и способы применения эффективных инструментов управления государственным и муниципальным имуществом

ОПК-5.2 Умеет планировать бюджетные расходы

*Знать:*

ОПК-5.2/Зн1 специфику планирования бюджетных расходов

*Уметь:*

ОПК-5.2/Ум1 планировать бюджетные расходы

*Владеть:*

ОПК-5.2/Нв1 способностью планировать бюджетные расходы

ОПК-6 Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти

ОПК-6.1 Демонстрирует способность организовывать проектную деятельность в государственном и муниципальном секторе

*Знать:*

ОПК-6.1/Зн1 Знает основы разработки и оценки проектов в государственном и муниципальном секторе и моделирования административных процессов

*Уметь:*

ОПК-6.1/Ум1 Владеет умениями разработки и оценки проектов в государственном и муниципальном секторе и моделирования административных процессов

*Владеть:*

ОПК-6.1/Нв1 Имеет навыки разработки и оценки проектов в государственном и муниципальном секторе и моделирования административных процессов



Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Специфика проектной деятельности в государственном и муниципальном секторе</b>	<b>10</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	УК-2.1 УК-2.4 УК-2.6
Тема 1.1. Основные понятия проектного управления в государственном и муниципальном секторе	10		2	4	4	
<b>Раздел 2. Организация проектной деятельности в органах власти</b>	<b>21</b>		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	ОПК-6.1
Тема 2.1. Сетевые модели проектного управления в государственном и муниципальном секторе	14		4	6	4	
Тема 2.2. Управление командой проекта в государственном и муниципальном секторе	7		2	2	3	
<b>Раздел 3. Рациональное и целевое использование государственных ресурсов</b>	<b>20</b>		<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	ОПК-5.1 ОПК-5.2
Тема 3.1. Управление ресурсами проекта в государственном и муниципальном секторе	10		2	4	4	
Тема 3.2. Управление стоимостью проекта в государственном и муниципальном секторе	10		2	4	4	
<b>Раздел 4. Промежуточная аттестация</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				УК-2.1 УК-2.4 УК-2.6
Тема 4.1. Экзамен	3	3				ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-6.1
<b>Итого</b>	<b>54</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	

*Заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы

	Всего	Внеауд	Лекцио	Практи	Самост	Планир обучени результ програм
<b>Раздел 1. Специфика проектной деятельности в государственном и муниципальном секторе</b>	<b>20</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	УК-2.1 УК-2.4 УК-2.6
Тема 1.1. Основные понятия проектного управления в государственном и муниципальном секторе	20		1	2	17	
<b>Раздел 2. Организация проектной деятельности в органах власти</b>	<b>37</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	ОПК-6.1
Тема 2.1. Сетевые модели проектного управления в государственном и муниципальном секторе	18			1	17	
Тема 2.2. Управление командой проекта в государственном и муниципальном секторе	19		1	1	17	
<b>Раздел 3. Рациональное и целевое использование государственных ресурсов</b>	<b>39</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	ОПК-5.1 ОПК-5.2
Тема 3.1. Управление ресурсами проекта в государственном и муниципальном секторе	19		1	1	17	
Тема 3.2. Управление стоимостью проекта в государственном и муниципальном секторе	20		1	1	18	
<b>Раздел 4. Промежуточная аттестация</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				УК-2.1 УК-2.4 УК-2.6
Тема 4.1. Экзамен	3	3				ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-6.1
<b>Итого</b>	<b>99</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>86</b>	

## 5. Содержание разделов, тем дисциплин

**Раздел 1. Специфика проектной деятельности в государственном и муниципальном секторе**

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 17ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)*

**Тема 1.1. Основные понятия проектного управления в государственном и муниципальном секторе**

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 17ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)*

Признаки, характеризующие проект в государственном и муниципальном секторе. Ограничения проекта.

Сущность проектного управления в государственном и муниципальном секторе. Национальные и региональные проекты. Жизненный цикл проекта в государственном и муниципальном секторе. Классификация типов проектов в государственном и муниципальном секторе. Цель и стратегия проекта в государственном и муниципальном секторе. Управляемые параметры и окружение проектов в государственном и муниципальном секторе. Участники проектов в государственном и муниципальном секторе. Администрирование проекта в государственном и муниципальном секторе

## ***Раздел 2. Организация проектной деятельности в органах власти***

***(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 34ч.; Очная: Лекционные занятия - 6ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 7ч.)***

*Тема 2.1. Сетевые модели проектного управления в государственном и муниципальном секторе*

*(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Заочная: Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 17ч.)*

Сущность структуризации проекта в государственном и муниципальном секторе. Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности в государственном и муниципальном секторе. Методы построения сетевых моделей и диаграмм предшествования. Расчет сетевого графика методом критического пути. Расчет сетевого графика методом PERT. Оценка длительности операций. Метод критического пути.

*Тема 2.2. Управление командой проекта в государственном и муниципальном секторе*

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 17ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 3ч.)*

Формирование и развитие команды проекта в государственном и муниципальном секторе. Основные характеристики команды проекта. Принципы формирования команды. Эффективность команды проекта. Методы формирования команды проекта в государственном и муниципальном секторе. Примерный состав команды и требования к менеджерам проекта. Организация эффективной деятельности команды в государственном и муниципальном секторе. Принятие решений в проектом управлении

## ***Раздел 3. Рациональное и целевое использование государственных ресурсов***

***(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 35ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)***

*Тема 3.1. Управление ресурсами проекта в государственном и муниципальном секторе*

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 17ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)*

Продолжительность и ресурсы проекта в государственном и муниципальном секторе. Классификация ресурсов, их планирование и управление ими. Распределение ресурсов. Ограничения на ресурсы. Метод составления календарного плана с учетом обеспечения ресурсами. Ресурсные конфликты и их разрешение

*Тема 3.2. Управление стоимостью проекта в государственном и муниципальном секторе*

*(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 18ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 4ч.)*

Оценка затрат проекта в государственном и муниципальном секторе. Методы стоимостного анализа. Определение сметной стоимости. Бюджет проекта в государственном и муниципальном секторе. Методы определения сметной стоимости. Планирование затрат. Распределение стоимости по времени. Контроль за расходованием средств на проект в государственном и муниципальном секторе. Стоимостной анализ инвестиций в проект: сложные проценты, дисконтирование. Метод корректировки планов-графиков с учетом стоимостных параметров

#### **Раздел 4. Промежуточная аттестация**

**(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)**

##### *Тема 4.1. Экзамен*

*(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)*

Промежуточная аттестация в форме экзамена

### **6. Оценочные материалы текущего контроля**

#### **Раздел 1. Специфика проектной деятельности в государственном и муниципальном секторе**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Определить алгоритм установления целей в проекте:

- 1) глубокий анализ состояния объекта исследования
- 2) формулировку на основе анализа генеральной цели проекта
- 3) декомпозицию генеральной цели на подцели, т.е. построение «дерева целей»
- 4) разработку для каждой цели конкретной стратегии
- 5) определение для каждой стратегии исполнителей, этапов выполнения, сроков выполнения и методов контроля

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

2. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность действий по формированию структуры технико-экономического обоснования проекта:

- 1) резюме
- 2) история и положение проекта
- 3) анализ рынка и концепция маркетинга
- 4) материальные ресурсы
- 5) местоположение, участок и окружающая среда
- 6) проектно-конструкторские работы
- 7) организация и накладные затраты
- 8) кадровые ресурсы
- 9) календарное осуществление принятых решений
- 10) инвестиции и финансовый анализ

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

3. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

К вам по знакомству зашёл бренд мебели на создание логотипа и брендбука. Проект хотят запустить ASAP. Поэтому просят вас начать работу над лого до заключения договора. Вы соглашаетесь подписать договор уже во время работы, и клиент перечисляет аванс  50 тысяч рублей.

На финальном этапе согласования логотипа клиент внезапно прерывает работу. Причина  инвесторам варианты лого не понравились, и они нанимают другое агентство. Вам звонит гендиректор и говорит: «Мы оценили вашу работу в 30 тысяч рублей, верните нам оставшиеся

20 тысяч». Вы в замешательстве, так как обговаривали с ним дальнейшую работу по SMM и не хотите терять заказчика.

Ваши действия?

4. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Исходная информация.

Проектная группа разрабатывает проект «Инженерная лаборатория «ТехноPOISK».

Целевая аудитория проекта □ школьники и студенты Динского района Краснодарского края. Проблема целевой аудитории: отсутствие в районе проблемно насыщенной образовательной среды, мотивирующей обучающихся разных возрастов на творческое решение научно-технических и инженерных задач на основе овладения спектром необходимых компетенций и деятельностных средств.

Основная идея проекта: Создание в образовательной организации условий, способствующих развитию интереса обучающихся к изобретательству, инженерно-конструкторской деятельности, самообразованию и профессиональному самоопределению.

Разработайте 3 цели для данного проекта.

5. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного условия, которым должны соответствовать цели проекта:

- а) должны быть количественно измеримы;
- б) формулировка цели должна быть точной и ясной;
- в) участники реализации цели должны быть уверены в ее достижимости;
- г) необходимо установить временные рамки реализации целей;
- д) цели должны быть обеспечены ресурсами;
- е) не должны противоречить друг другу
- ж) выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям

6. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность действий руководителя проекта по разработке алгоритма ресурсного планирования проекта:

- 1) описание ресурса
- 2) определение максимально доступного количества ресурса
- 3) назначение ресурсов задачам
- 4) анализ расписания проекта
- 5) разрешение возникших противоречий между требуемым количеством ресурса и количеством, имеющимся в наличии

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

7. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность действий руководителя проекта по структуризации проекта:

- 1) разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки
- 2) распределение ответственности за различные элементы проекта и увязку работ с ресурсами
- 3) оценка необходимых затрат
- 4) создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами
- 5) увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов в компании
- 6) переход от общих не всегда конкретно выражаемых целей к определенным заданиям, выполняемым подразделениями компании
- 7) определение комплексов работ

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

8. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Концерн «Актив» является одним из ведущих производителей мороженого в России. Концерн имеет 14 филиалов в крупнейших городах России и странах ближнего зарубежья. Компания была основана в 1999 г. и в течение последних лет стремительно развивалась. Производственная база концерна включает собственные фабрики в Подмоскowie и в г. Барнауле, морозильный склад в Подмоскowie, парк морозильных ларей, парк современного производственного оборудования и автотранспортных средств. Фабрики оснащены

современным оборудованием по производству мороженого, которое позволяет производить более 60 видов мороженого. Доля рынка компании на отечественном рынке мороженого составляет в настоящее время 7,2%. У концерна «Актив» есть возможности укрепить свои позиции на рынке мороженого и увеличить свою долю в общем объеме производства мороженого в стране. Рост доли рынка концерн «Актив» планирует достигнуть за счет увеличения объемов производства продукции, расширения географии продаж и открытия новых филиалов в России, расширения дистрибьюторской сети, оптимизации ассортимента мороженого и поиска новых сегментов рынка. Увеличение объемов производства продукции может быть обеспечено на действующих фабриках концерна в г. Барнауле (общая мощность 2,5 тыс. т мороженого в месяц) и в Подмосковье (общая мощность 4,5 тыс. т в месяц) за счет увеличения загрузки оборудования, уменьшения простоев. В этой связи собственниками концерна была поставлена задача увеличить за 2 года рыночную долю концерна до 12%. Сформулируйте генеральную цель проекта.

9. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Город Новоульяновск имеет численность населения около 15 тыс. человек. Производство хлеба и хлебобулочных изделий непосредственно в городе - 80-85 г на одного человека в сутки. На территории города не существует хлебозавода, основную часть продукции привозят из областного центра - г. Ульяновска. Таким образом, на местном рынке существует устойчивый неудовлетворенный спрос на хлебобулочные изделия. В связи с этим планируется создание частной хлебопекарни, которая будет специализироваться на следующих видах продукции: хлеб ржаной; каравай пшеничный; французский батон; пресный батон; молочный батон; печенье пшеничное; печенье диабетическое. Создание хлебопекарни включает следующие основные этапы: юридическое оформление деятельности; подготовка помещения; закупка и монтаж оборудования; подбор персонала; организация торговых точек; выбор поставщиков сырья; кампания по продвижению продукции; организация поставок продукции в торговые точки.

Составьте структуру разбиения работ для фазы разработки проекта. Работ должно быть не менее шести.

10. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного действия руководителя проекта по разработке диаграммы контрольных событий:

- а) сбор исходной информации для построения диаграммы
- б) построение сетевой диаграммы, отражающей взаимосвязь операций
- в) определение уровня детализации контрольных событий
- г) выбор контрольных событий
- д) упорядочивание контрольных событий
- е) нанесение контрольных событий на детальное расписание проекта
- ж) проверка равномерности распределения контрольных событий по расписанию проекта
- и) разработка бизнес-плана

11. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность действий руководителя проекта по работе с поставщиками проекта:

- 1) поиск поставщиков по ассортиментным группам
- 2) определение необходимого количества поставщиков на каждую группу товара
- 3) выбор стратегии работы с каждым поставщиком
- 4) установление желаемого характера коммуникаций
- 5) контроль за ходом работы с поставщиком.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

12. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность действий руководителя проекта по управлению запасами проекта:

- 1) определить необходимое количество материалов по проекту
- 2) минимизировать излишки запасов ресурсов
- 3) снизить риск перебоев в поступлении ресурсов

4) снизить затраты на хранение товарно-материальных запасов  
Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

13. Прочитайте текст и установите последовательность

Определите последовательность действий руководителя проекта по управлению логистикой проекта:

- 1) создание системы управления информационными потоками
- 2) создание системы управления материальными потоками
- 3) разработать методы управления движением ресурсов
- 4) разработать систему контроля материальных потоков
- 5) определить стратегию распределения ресурсов по работам проекта
- 6) выявить дисбаланс между потребностями и возможностями закупки и поставок
- 7) оптимизировать техническую структуру транспортно-складских комплексов проекта

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

14. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите затраты на приобретение, если 25 единиц товара заказывается в каждой партии.

Исходная информация следующая.

Проект имеет устойчивую потребность в 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в год.

Стоимость размещения одного заказа составляет 10000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества.

15. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите затраты на хранение запасов, если 25 единиц товара заказывается в каждой партии.

Исходная информация следующая.

Проект имеет устойчивую потребность в 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в год.

Стоимость размещения одного заказа составляет 10000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества.

16. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного действия руководителя проекта по оценке результатов проекта:

- а) проанализировать и соотнести запланированные и реальные показатели по проекту
- б) выявить лучшие практики и оформить их в удобный для последующего использования вид
- в) собрать обратную связь от участников проектных команд для улучшения рабочих процессов
- г) проанализировать результат проекта для выявления возможностей его дальнейшего развития и поддержки
- д) расчет затрат на управление

17. Прочитайте текст и установите последовательность

Один из наиболее опытных разработчиков в команде проекта, где Вы менеджер проекта, постоянно возмущается техническими решениями, которые принимает технический контакт на стороне клиента. Он считает эти решения неверными и пророчит в будущем проблемы, которые будут вызваны последствиями этих решений. Вы начинаете замечать, что эффективность этого разработчика снизилась. Укажите последовательность решения задачи.

1. Составить список возможных решений совместно с разработчиком.
2. Напишите список решений, которые ваш разработчик считает неверными, затем попросите его написать аргументацию к каждому пункту.
3. Обсудите этот список с техническим контактом на стороне клиента, попросите его разъяснить, почему он принял то или иное решение, как он это аргументирует.
4. В случае сомнений, привлечите эксперта из вашей компании, но не из команды проекта.
5. Оцените найденные риски вместе с командой и внесите их в реестр рисков.
6. Попросите вашего разработчика контролировать изменение вероятности риска или его

наступление, чтобы вовремя сообщить клиенту.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

18. Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите в правильном порядке этапы разрешения организационного конфликта.

1. Аналитический этап.
2. Прогнозирование вариантов разрешения конфликта
3. Определение критериев разрешения конфликтов.
4. Выполнение плана разрешения конфликта.
5. Контроль выполнения.
6. Анализ результатов.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

19. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Два разработчика из команды предлагают разные решения одной задачи. Оба звучат убедительно. Как разрешить спор и выбрать оптимальный вариант?

20. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

21. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Укажите какие критерии разрешения конфликта должны признаваться обеими сторонами:

- А. правовые нормы;
- Б. нравственные принципы;
- В. мнение авторитетных лиц;
- Г. прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.

22. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность действий по отработке системы управления проектами органов исполнительной власти (ОИВ) на пилотных проектах:

- 1) провести отработку и утверждение методологии проектного управления в ОИВ на пилотных проектах
- 2) развивать мотивационный блок системы управления проектами
- 3) развивать сервисы проектного офиса, поддерживая проекты «пилотного контура»
- 4) разрабатывать и внедрять первую очередь информационной системы управления проектами
- 5) проводить обучение руководящего состава и команд пилотных проектов работе в рамках методологии управления проектами

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

23. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите между собой основные термины проектно-ориентированной системы управления с их характеристиками.

Принципы бюджетной системы      Характеристика принципа

- |   |  |
|---|--|
| А | Процессно-ориентированная система управления |
| Б | Проектно-ориентированная система управления  |
| В | Процесс                                      |
| Г | Проект                                       |

- 1 система управления, в которой цели достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов
- 2 система управления, в которых цели достигаются преимущественно через реализацию проектов
- 3 объединенный общей целью набор работ по получению повторяющихся результатов

4 комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений

5 означает надежность показателей прогноза социально-экономического развития соответствующей территории и реалистичность расчета доходов и расходов бюджета  
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

24. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Во всех организациях, государственных и коммерческих, есть руководители, считающие, что коммуникации в работе должны осуществляться исключительно при равенстве должностей, а в случае его отсутствия  в форме поручений от руководства. Например, эксперт не может звонить начальнику отдела, зато начальник отдела вполне может позвонить чужому подчиненному с каким-то поручением, и тогда этому подчиненному нужно сказать о необходимости согласования этого поручения со своим начальником, т.е. в некотором роде эскалировать проблему.

Однако, когда сотрудник выполняет поручение «со стороны»:

- он увеличивает свою нагрузку;
- его начальник не знает, чем занят подчиненный, и не может корректно рассчитать его загруженность;
- ему может не хватить времени на собственную работу.

В проекте это может быть чревато срывами сроков выполнения проектных задач и, как следствие, проекта в целом.

Данная ситуация приводит к двум проблемам:

1. Коммуникации участников проектной деятельности с руководством государственной организации и ее подразделений при несоответствии уровней их должностей друг другу затруднены.
2. Границы ответственности за функциональную деятельность не включают проектные задачи.

Как решить данные проблемы?

25. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Для органов государственной власти характерна проблема, связанная с тем, что существующая в органах исполнительной власти развитая культура исполнения поручений, связанных с функциональной деятельностью, вступает в конфликт с проектной матрицей.

Многообразие способов раздачи поручений в рамках проектной деятельности членам команды проекта может плохо сказываться

на исполнении этих поручений. Также отчасти указанная проблема обусловлена отсутствием контекста поступающих поручений, исполнителю может быть не ясно, как это конкретное действие влияет на ход проекта и успех его реализации.

Предложите вариант решения данной проблемы.

26. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Выберите из перечисленного форматы подключения специалистов к внедрению проектного управления в органах исполнительной власти в блоке работ «Развитие специалистов и организационная поддержка»:

- а) Обучение руководителей ОИВ и специалистов, работающих на пилотных проектах, методологии проектного управления
- б) обучение специалистов проектного офиса методологии проектного управления, выделенные курсы по отдельным процессам, ИТ инструментам
- в) помощь в мобилизации сотрудников проектного офиса в рамках выделенных мероприятий (кадровый отбор)
- г) разработка требований к модели компетенций, разработка модели компетенций
- д) аутсорсинговая поддержка работы проектного офиса, проектного комитета
- е) проверка равномерности распределения контрольных событий по расписанию проекта

27. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность действий по обучению специалистов администрации проектной деятельности:

- 1) определение групп обучения
- 2) определение учебных модулей
- 3) формирование плана обучения
- 4) формализация требований к обучению
- 5) проведение конкурсных процедур
- 6) проведение обучения
- 7) оценка квалификации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

28. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность действий по организации и запуску проектной деятельности в органах государственной власти:

- 1) начата работу основных рабочих органов (проектного комитета, проектного офиса) в рамках внедрения системы
- 2) сформировать перечень реализуемых проектов, ожидаемых результатов, сложностей и ограничений их реализации
- 3) выбрать пилотные проекты и на их примере начать отработку процессов проектного управления
- 4) разработать необходимые нормативно-регламентирующие документы системы управления проектами
- 5) запустить работы по созданию информационной системы управления проектами
- 6) провести обучение сотрудников, задействованных во внедрении системы управления проектами на пилотных проекта

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

29. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

В 2023 году администрация сельского поселения выявила у себя потребность в переходе на проектное управление. Как правило, внедрение проектного управления в процессных организациях вызывает много вопросов.

У администрация сельского поселения было разное понимание текущих проблем и разное видение будущей системы управления проектной деятельностью. Требовалось обеспечить единое понимание, каким именно образом можно максимально эффективно внедрить проектное управление. Причем сделать это нужно было в достаточно сжатые сроки, чтобы администрация могла обеспечить цифровую трансформацию.

Определите первоначальные задачи по переходу администрации к проектному управлению.

30. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Разработайте систему нематериального стимулирования участников проектов для активизации внедрения проектной деятельности в регионе.

31. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Выберите из перечисленного цели внедрения проектного управления в органах государственной власти:

- а) обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти
- б) повышение качества достигаемых результатов
- в) сокращение сроков достижения результатов
- г) прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти
- д) повышение эффективности межведомственного взаимодействия при осуществлении совместной деятельности за счет использования единых подходов проектного управления
- е) повышение эффективности взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти
- ж) проверка равномерности распределения контрольных событий по расписанию проекта
- и) разработка бизнес-плана

## **Раздел 2. Организация проектной деятельности в органах власти**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

### 1. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность работ, которые входят в фазу разработки концепции проекта:

- 1) инициация проекта, т. е. формальное признание того, что работы по проекту начинаются (издаётся приказ, распоряжение, постановление);
- 2) формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта;
- 3) определение проекта (цели, задачи, результаты, основные характеристики);
- 4) предварительный анализ осуществимости проекта;
- 5) подготовка декларации (или ходатайства) о намерениях;
- 6) разработка обоснования инвестиций;
- 7) разработка технико-экономического обоснования;
- 8) разработка бизнес-плана.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

### 2. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность работ, которые входят в фазу разработки концепции проекта:

- 1) планирование процесса завершения проекта;
- 2) пуско-наладочные работы и эксплуатационные испытания конечного продукта проекта;
- 3) подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта;
- 4) подготовка документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию;
- 5) оценка результатов проекта;
- 6) подготовка итоговых документов;
- 7) закрытие работ и проекта в целом;
- 8) разрешение конфликтных ситуаций;
- 9) реализация оставшихся ресурсов;
- 10) расформирование команды проекта.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

### 3. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм администрирования государственного или муниципального проекта:

- 1) Защита проекта на отраслевой экспертной комиссии
- 2) Инициация проекта
- 3) Планирование проекта
- 4) Реализация проекта
- 5) Завершение проекта
- 6) Представление итогов проекта на отраслевой экспертной комиссии

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

### 4. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм основных этапов планирования, если проект располагает строго ограниченными ресурсами:

- 1) определение ресурсов, описание их максимальной доступности
- 2) создание структурной декомпозиции работ (WBS), определение критических работ проекта
- 3) назначение ресурсов на задачи
- 4) анализ расписания и решение возникших противоречий между потребностью и доступностью: увеличение сроков проекта или снижение требований к содержанию проекта, его результатам

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

### 5. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите методы выравнивания ресурсов в проекте с их характеристиками.

Метод выравнивания ресурсов Характеристика метода

А Нормальное 1 работа планируется на более поздний срок за счет резерва времени до появления необходимого количества ресурса

Б Разбиение 2 работа разбивается на несколько частей, для выполнения каждой из которых необходимо требуемое количество ресурса

В Растяжение 3 уменьшение интенсивности использования ресурса за счет увеличения продолжительности работы

Г Сжатие 4 уменьшение продолжительности выполнения работы за счет увеличения интенсивности использования ресурса

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

6. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

К реализации крупного проекта привлечено несколько подрядчиков. Их работы взаимоувязаны и выполняются на нескольких сотнях площадок одновременно. Руководитель проекта заинтересован в организации синхронной работы подрядчиков, поэтому поручает администратору регулярно собирать и сводить отчетность о прогрессе работ всех исполнителей. На основании получаемой отчетности руководитель проекта должен вмешиваться в работу подрядчиков для ускорения или замедления соответствующих работ.

Администратор проекта, выполняя поручение руководителя, определил формат и периодичность отчетности подрядчиков, договорился с подрядчиками о следовании предложенным правилам (договоренности устные). Часть подрядчиков исправно предоставляет информацию. Другая часть либо не дает ее вовсе, либо предоставляет в очень ограниченном объеме в формате, неудобном для сведения, приводит неполные данные по фактическому исполнению и без прогнозов по выполнению работ. Нарушители дисциплины отчетности ссылаются на неимоверную загрузку, наличие большого числа сложностей с заходом на площадку внедрения, высокую степень неопределенности из-за не отработанных пока решений и неустоявшиеся отношения с руководителями площадок внедрения.

Администратор проекта прилагает большие усилия, но все равно не может получить необходимую информацию. Подготовленный отчет не удовлетворяет руководителя проекта. Из отчета не видна полная картина по фактически выполненным работам, в нем нет данных о возникающих проблемах, требующих подключения руководителя проекта, нет возможности спрогнозировать сроки окончания работ, что особенно плохо, т.к. проект политически значим и работы выполняются в рамках контрактных обязательств, предполагающих заметные штрафные санкции за срыв сроков. В отчете появляются фразы: «Информации о плановых сроках завершения работ нет», «Такой-то исполнитель не предоставил данные о ...»

Как итог, руководитель проекта считает работу администратора формальной, а значит, в сложившихся условиях бесполезной. Более того, руководитель проекта за приведенными в отчете общими фразами не видит объема работ администратора и считает его бездельником.

Как можно повысить полезность отчета для руководителя?

7. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Один из участников проекта, обнаружив проблемы с работами, за выполнение которых отвечал другой участник проекта, пытается организовать встречу с этим участником. Пишет письмо с предложением провести встречу и обсудить проблему, пытается дозвониться по всем известным номерам телефона. Однако «достучаться» до коллеги не может и, только один раз дозвонившись, вместо обсуждения предмета возможной встречи слышит резкие высказывания в свой адрес, после чего коллега кладет трубку. Такое поведение коллеги для участника проекта (инициатора встречи) выглядело необъяснимым. На основании этого инициатор встречи сделал вывод о невозможности разрешить возникшую на проекте проблему.

Что можно было предпринять для улучшения взаимодействия и снятия эмоционального накала в общении?

8. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

В процессе выполнения проекта, ваша команда говорит вам, что техническое или архитектурное решение, которое они планировали использовать в проекте  не работает. Хотели сделать быстро, просто и дешево, но не сработало. В итоге внедрение нового решения приведет к увеличению длительности проекта на 5% (пускай это будет 1 месяц, например) и стоимости проекта на 10% (надо привлекать дополнительных специалистов).

Вы внесли эту возможность в реестр рисков, заказчик знал о вероятности того, что это может произойти и у вас есть план действия в случае этого риска.

Как вы будете сообщать об этой ситуации заказчику и что будете предлагать?

9. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

руководство считает перспективным и стратегически важным. Суть проекта: рассылка ценных отправок по акциям клиента по 16 городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый заказчику, оказывается низкого качества (срываются сроки, соответственно, заказчик предъявляет претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объемов. В компании существуют: отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами.

Для решения поставленной задачи руководителю проекта нужна рабочая группа:

1. Разработчик IT-системы – Николай. Задача: необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работы по этому проекту. Говорит, что есть другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, и вообще большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие на данный момент было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».

2. Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчет сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающего дизайнера в компании нет. Есть только внешний сотрудник, который завален заказами и не может оперативно сделать дизайн.

3. Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по 16 городам. На данный момент из-за того, что клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки технического задания – недоработка и некомпетентность менеджера проекта.

4. Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения технического задания и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отражение проблем посредством написания служебных записок, проведения рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносит.

Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с вас не снимаются.

Проект является непрофильным для компании, т. е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии).

Определите перечень проблем, возникших при реализации проекта.

10. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

У компании ООО «Рассылка Про» появился проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным. Суть проекта: рассылка ценных отправок по акциям клиента по 16 городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый заказчику, оказывается низкого качества (срываются сроки, соответственно, заказчик предъявляет претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объемов. В компании существуют: отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами.

Для решения поставленной задачи руководителю проекта нужна рабочая группа:

1. Разработчик IT-системы – Николай. Задача: необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работы по этому проекту. Говорит, что есть другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, и вообще большая загрузка. Вы подозреваете, что

данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела ИТ, он обещал содействие. Но, насколько вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие на данный момент было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».

2. Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчет сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающего дизайнера в компании нет. Есть только внешний сотрудник, который завален заказами и не может оперативно сделать дизайн.

3. Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по 16 городам. На данный момент из-за того, что клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки технического задания – недоработка и некомпетентность менеджера проекта.

4. Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения технического задания и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отражение проблем посредством написания служебных записок, проведения рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносит.

Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с вас не снимаются.

Проект является непрофильным для компании, т. е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии).

Какие управленческие решения необходимо принять в данной ситуации?

11. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного функции, которые выполняют проектные офисы:

- а) участвуют в формировании целей и индикаторов выполнения замысла
- б) готовят документацию и календарный план
- в) обеспечивают руководство портфелями проектов, координируют усилия разных исполнителей, разрешают проблемные вопросы
- г) выявляют и оценивают риски, оперативно реагируют на них
- д) контролируют выполнение процессов на всех этапах и соответствие их стандартам
- е) обеспечивают контрактную деятельность, принимают результаты деятельности
- ж) осуществляют расчет затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры

12. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного особенности проектного управления, свойственные органам государственной власти и отличающие их от реализации инициатив бизнес-структурами:

- а) необходимость действовать в жестко ограниченном правовом поле, особенно в плане осуществления закупок и соблюдения конкурсных процедур
- б) привлечение финансового ресурса государственного и местных бюджетов
- в) подотчетность органам власти более высокого уровня
- г) общественный контроль и публичная отчетность
- д) масштабность, важность и многогранность замыслов
- е) направленность не на финансовую прибыль, а на социальный эффект
- ж) представление расчета размера субсидии, на которую претендует получатель средств

13. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите виды смет проекта с их характеристиками.

Вид сметы проекта    Характеристика сметы

А Предварительная    1 имеет целью оценить жизнеспособность проекта

Б Первичная или факторная 2 Имеет целью сравнить планируемые затраты с бюджетными ограничениями

В Приближенная 3 Предназначена для подготовки плана финансирования проекта

Г Окончательная 4 Предназначена для подготовки и проведения торгов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

14. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм выполнения этапов работ, предшествующих планированию затрат проекта:

- 1) формируется список работ, которые должны быть выполнены в каждый временной период
- 2) на основании сметной документации (локальных смет и сметных расчетов) определяется стоимость работ
- 3) рассчитывается себестоимость работ по статьям затрат

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

15. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность осуществления контроля за расходованием финансовых средств на проект:

- 1) определяются объемы выполненных работ
- 2) определяется сметная стоимость выполненных работ
- 3) сравнивается сметная стоимость выполненных работ со сметной стоимостью запланированных работ
- 4) определяются остатки сметной стоимости
- 5) определяются фактические затраты на выполненные работы
- 6) сравниваются фактические затраты со сметной стоимостью выполненных работ
- 7) определяется экономия или перерасход финансовых средств

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

16. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм процесса корректировки плана-графика реализации проекта:

- 1) сбор и подготовка оперативной информации о состоянии комплекса и представлении ее в проектную команду
- 2) обновление моделей и подготовка данных для их расчета (пересчета)
- 3) расчет (пересчет) сетевых моделей и актуализация календарных планов
- 4) анализ фактического состояния комплекса работ и подготовка решений по его дальнейшей реализации
- 5) обсуждение и принятие решений по дальнейшей реализации комплекса работ;
- 6) разработка оперативно-календарных планов и доведение их до ответственных исполнителей и руководителей соответствующих уровней

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

17. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите подходы к формированию команды проекта с их характеристиками.

Подход к формированию команды Характеристика подхода

А Целеполагающий 1 позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей проекта

Б Межличностный 2 сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде

В Ролевой 3 проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей

Г Проблемно ориентированный 4 предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

18. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм действий руководителя организации по получению субсидий на

грантовую поддержку бизнес-идей, связанных с развитием внутреннего и въездного туризма:

- 1) подтвердить, что у организации отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки
- 2) подтвердить, что у организации отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки
- 3) подтвердить, что организация не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства
- 4) подтвердить, что в штате юридического лица работают не менее 3 официально устроенных сотрудников в среднем за календарный год

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

19. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Реализуется большое количество проектов в рамках одного портфеля. Руководитель портфеля подключается к работе над отдельным проектом в основном только при возникновении проблем и/или для принятия особо важных решений. За реализацию каждого проекта портфеля отвечает назначенный руководитель проекта (РП). Для поддержки процессов управления проектами сформирован проектный офис (ПрОф), специалисты которого занимаются планированием, сбором отчетности, поддержкой вопросов управления рисками, поручениями и др. ПрОф отвечает перед руководителем портфеля за системное и регулярное применение проектных методов управления, что должно являться фактором, способствующим успешной реализации проектов. РП не всегда мотивированы на системную работу, предпочитают опираться на собственный жизненный опыт и неохотно следуют правилам, диктуемым ПрОф. Специалисты ПрОф имеют единственный административный рычаг воздействия на РП  эскалацию вопроса несоблюдения требований к процессам УП на уровень руководителя портфеля.

Что предпринималось:

- 1) прямая жалоба на РП  локально вопрос был решен, но возникли осложнения отношений между отдельными РП и специалистами ПрОф;
- 2) формирование отчетности о качестве процессов управления в виде рейтинга РП  это привело к обсуждению персональных характеристик РП, а не к повышению качества процессов управления;
- 3) решение управленческих задач силами специалистов ПрОф  ситуация улучшилась, но из-за невовлеченности РП улучшения носили зачастую формальный характер и не помогли решить реальные задачи, лежащие в предметной области проекта.

Что можно еще предпринять для исправления ситуации с качеством процессов управления проектами?

20. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Реализуется большая комплексная программа. Для управления программой и входящими в ее состав проектами сформирован проектный офис. Рабочие места специалистов проектного офиса находятся на двух площадках на расстоянии 2 км. Функции управления разделены между специалистами проектного офиса, однако территориальная разобщенность не позволяет выстроить работы по управлению отдельными проектами оптимально. Нередки случаи, когда отвечающие за реализацию одного проекта сотрудники, обладая разной информацией, производят несогласованные действия, а иногда дают противоречивые указания подрядчикам.

Что предпринималось:

1. сотрудники проектного офиса ввели в практику использование дополнительных средств коммуникаций  договорились о постановке друг друга «в копию» при взаимодействии с подрядчиками, стали использовать Skype для обсуждения проблем проекта;
2. сотрудники двух частей проектного офиса при создании отчетности по отдельным проектам и программе в целом стали согласовывать друг с другом свои части отчетов до формирования итоговых сводных версий.

Предпринятые усилия дали положительный эффект, однако несогласованность действий

по-прежнему сохранялась, хотя и в меньшем объеме.

Что можно порекомендовать сотрудникам территориально распределенного проектного офиса для выстраивания более согласованной работы?

21. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Реализуется крупная федеральная программа, имеющая колоссальное политическое значение и привлекающая к себе общественное внимание. Курирует реализацию программы один из заместителей Председателя Правительства, который на регулярной основе проводит совещания с участием руководителей организаций, ответственных за реализацию отдельных проектов программы. В качестве одного из инструментов управления активно применяется система контроля исполнения поручений. Такая система позволяет в режиме реального времени, в том числе во время совещаний, отслеживать невыполнение выданных исполнителю поручений. Ситуация с исполнительской дисциплиной выглядит катастрофической: до 80% поручений не выполняется в заданный срок. Исполнители либо задерживают выполнение поручений без объективных на то причин, либо ссылаются на то, что оно напрямую зависит от других исполнителей. Результат  реализация программы под угрозой срыва.

Что предпринималось:

1. подготовлен, утвержден и запущен в работу регламент информационного взаимодействия, определяющий, в частности, то, кто, кому, как и по каким вопросам должен отчитаться; такая схема, безусловно, помогла при сборе информации, но оказалась мало полезной для улучшения статистики исполнения поручений;

2. до каждого исполнителя доводилась важность его работы в рамках обсуждения на расширенных и частных встречах, кроме этого, определялись штрафные санкции за неисполнение контрактных обязательств. Такие меры были более эффективны для тех случаев, когда выполнение поручения находилось в зоне ответственности исключительно одного исполнителя (выполнение остальных поручений зачастую выходило за рамки четко определенных обязательств по контрактам).

Что еще можно предпринять для повышения исполнительской дисциплины?

22. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Руководитель проекта понимает, что в проекте регулярно происходят необоснованные задержки, договоренности не выполняются, команда включается в работу только после прямого указания. Все это приводит к тому, что цели проекта не достигаются. Руководитель проекта проводит общее собрание для выяснения причин проблем и определения того, что можно предпринять, чтобы выправить ситуацию. По окончании встречи формируется план мероприятий по «перезапуску» проекта, складывается ощущение, что проект наконец войдет в управляемое русло. Однако проходит некоторое время, и оказывается, что ничего существенно не изменилось, проект по-прежнему тормозится, а участники проекта пессимистично смотрят на перспективу участия в нем. На фоне проведенной недавно встречи руководитель проекта не может объяснить происходящее и не понимает, что следует предпринять.

Что можно посоветовать сделать руководителю проекта, чтобы в первом случае сдвинуть проект с мертвой точки?

23. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Довольно часто, особенно при реализации сложного комплексного проекта, команда естественным образом ориентирована на достижение значимых результатов, генерирование выгод, которые определяют прогресс проекта, поэтому, обсуждая ход проекта с руководителем или заказчиком, формируя отчет с указанием ключевых проблем, команда стремится отразить наиболее важную и критичную информацию. Это правильно, однако на фоне такого благородного стремления люди нередко забывают уделять должное внимание мелочам. В отчете, содержащем информацию о выявленных критических проблемах или о неутешительных результатах анализа реализации проекта, могут быть допущены неточности. Такие неточности на первый взгляд не должны серьезно влиять на полезность, ради которой задумывался отчет. Однако неточности (ошиблись на 3% в числе объектов внедрения, не указали размерность на оси графика, забыли включить в общий прогресс проекта данные по небольшой пилотной зоне, наконец, допустили явные грамматические ошибки) могут

позволить усомниться в правомерности сделанных выводов или в актуальности приведенной информации. В результате лицо, принимающее решение, не может опираться на представленную вами информацию, хотя вы и проделали огромную работу, продемонстрировали системный взгляд на ситуацию, проанализировали море факторов, сделали принципиально правильные выводы, .к. не доверяет вашим данным и считает (вполне обоснованно), что если вы допускаете очевидные ошибки, то вполне могли ошибиться и с выводами, сделанными в ходе анализа.

Что можно порекомендовать для недопущения «пустяковых» неточностей и поддержания заслуженного доверия к результатам работы команды проекта?

### **Раздел 3. Рациональное и целевое использование государственных ресурсов**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

#### **1. Прочитайте текст и установите последовательность**

Определить алгоритм действий руководителя организации по получению субсидий на грантовую поддержку бизнес-идей, связанных с развитием внутреннего и въездного туризма:

- 1) подтвердить, что у организации отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки
- 2) подтвердить, что у организации отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки
- 3) подтвердить, что организация не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства
- 4) подтвердить, что в штате юридического лица работают не менее 3 официально устроенных сотрудников в среднем за календарный год

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

#### **2. Прочитайте текст и установите последовательность**

Определить алгоритм действий руководителя субъекта малого или среднего бизнеса по получению кредитной поддержки в ОАО «МСП Банк»:

- 1) подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствует просроченная задолженность по возврату субсидии, бюджетных инвестиций в федеральный бюджет по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки
- 2) подтвердить, что у субъекта малого или среднего бизнеса отсутствует задолженность по налогам, сборам, страховым взносам, пеней, штрафов и процентов по состоянию на 1-е число месяца, предшествующего месяцу подачи заявки
- 3) подтвердить, что субъект малого или среднего бизнеса не находится в процессе ликвидации, реорганизации, процедуры банкротства
- 4) подтвердить отсутствие фактов неисполнения либо ненадлежащего исполнения субъектом малого или среднего бизнеса своих обязательств перед третьими лицами

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

#### **3. Прочитайте текст и установите последовательность**

Определить алгоритм действий руководителя сельскохозяйственной организации, которая претендует на получение субсидии, предусмотренной государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия:

- 1) подать заявление о предоставлении субсидии
- 2) представить расчет размера субсидии, на которую претендует получатель средств
- 3) представить сведения о размере посевных площадей, занятых сельскохозяйственными культурами
- 4) представить сведения о наличии поголовья скота
- 5) представить сведения об объемах производства молока
- 6) представить сведения о молочной продуктивности коров

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

4. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите затраты, которые подлежат покрытию за счет финансового обеспечения выполнения госзадания и за счет платной деятельности.

Исходная информация следующая.

Субсидии на выполнение госзадания составляют 4 200 тыс. руб.; платные услуги – 1 470 тыс. руб. (эти величины носят справочный характер, в расчете текущего КПД не участвуют, они лишь иллюстрируют структуру поступлений БУ); КПД – 0,64915; налог на имущество – 50 тыс. руб., затраты на содержание неиспользуемого имущества – 250 тыс. руб.

5. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите сумму неналоговых поступлений и текущие доходы государственного бюджета.

Исходная информация следующая.

Отчисления на социальное страхование – 21 млрд. руб.

Доходы от собственности и предпринимательской деятельности – 5,4 млрд. руб.

Административные сборы и платежи, доходы от некоммерческих и побочных продаж – 3,5 млрд. руб.

Отчисления в пенсионные фонды и фонды обеспечения государственных служащих, функционирующих в рамках сектора государственного управления – 2,4 млрд. руб.

Отчисления в негосударственные пенсионные фонды – 0,5 млрд. руб.

Поступления по штрафам – 1 млрд. руб.

Капитальные трансферты из негосударственных источников – 1 млрд. руб.

Сумма налоговых поступлений – 91,5 млрд. руб.

6. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите сальдо текущих трансферов государственного управления.

Исходная информация следующая.

Передача продуктов питания в рамках гуманитарной помощи – 155 млн. руб., передача потребительских товаров в рамках гуманитарной помощи – 140 млн. руб., военная помощь – 255 млн. руб., в том числе передача капитальных благ – 128 млн. руб., получено текущих трансферов – 315 млн. руб.

7. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного действия руководителя микропредприятия или малого предприятия, который претендует на получении субсидии, предусмотренной на развитие сельского туризма:

- а) подать заявление о предоставлении субсидии
- б) представить документы, подтверждающие, что микро- или малое предприятие осуществляет свою деятельность на территории сельской агломерации не менее 5 лет
- в) представить бизнес-план микро- или малого предприятия, занимающегося сельским туризмом
- г) представить расчет размера субсидии, на которую претендует получатель средств
- д) расчет затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры

8. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить последовательность этапов бюджетного процесса в муниципальных образованиях:

- 1) Составление проекта бюджета
- 2) Рассмотрение и утверждение бюджета
- 3) Исполнение бюджета
- 4) Отчет об исполнении бюджета

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

9. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите название функций муниципального бюджета с их характеристиками.

Функция муниципального бюджета      Характеристика функции

А      Функция формирования денежных фондов      1      Обеспечивает финансовое обеспечение

деятельности органов муниципального управления

Б Функция распределения и использования денежных фондов 2 Обеспечивает денежными средствами отрасли народного хозяйства муниципального образования

В Контрольная функция 3 Обеспечивает осуществление надзора и контроля за финансово-хозяйственной составляющей деятельности предприятий, учреждений, подведомственных муниципальным органам управления

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

10. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите между собой принципы бюджетной системы с их характеристиками.

Принципы бюджетной системы Характеристика принципа

А Принципы достоверности бюджета 1 означает надежность показателей прогноза социально-экономического развития соответствующей территории и реалистичность расчета доходов и расходов бюджета

Б Принцип адресности и целевого характера бюджетных средств 2 означает, что бюджетные ассигнования и лимиты бюджетных обязательств доводятся до конкретных получателей бюджетных средств с указанием цели их использования

В Принцип подведомственности расходов бюджетов 3 означает, что получатели бюджетных средств вправе получать бюджетные ассигнования и лимиты бюджетных обязательств только от главного распорядителя (распорядителя) бюджетных средств, в ведении которого они находятся

Г Принцип полноты отражения доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов 4 означает, что все доходы, расходы и источники финансирования дефицитов бюджетов в обязательном порядке и в полном объеме отражаются в соответствующих бюджетах

5 означает надежность показателей прогноза социально-экономического развития соответствующей территории и реалистичность расчета доходов и расходов бюджета

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

11. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите доходы бюджета.

Исходная информация следующая.

В поселке функционирует муниципальное бюджетное учреждение, выполняющее муниципальное задание. Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания рассчитано исходя из нормативных затрат на оказание услуг и объема услуги. Субсидия на выполнение муниципального задания: 2 103 495 руб.

В рамках субсидии на выполнение муниципального задания необходимо учесть следующие расходы:

- расходы на оплату труда. Данные для расчета представлены в приложение Б к образцам задания. Страховые взносы составляют 30,2%.

- другие расходы:

- оплата услуг связи – 2 300 руб. в месяц.
- оплата коммунальных услуг – 9 800 руб. в месяц.
- хозяйственные и канцелярские расходы - 15 570 руб. в год.
- приобретение компьютерной техники – 80 783,40 руб. в год.

Приложение А к образцам задания

Данные для расчета № п/п Показатели Тыс. руб.

1 Мобилизационная и вневойсковая подготовка 4 683

2 Налоги на прибыль, доходы 627 980

3 Дорожное хозяйство (дорожные фонды) 118 863

4 Жилищное хозяйство 120 137

5 Налоги на товары (работы, услуги), реализуемые на территории Российской Федерации 41 103

- 6 Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд 14 188
- 7 Коммунальное хозяйство 106 323
- 8 Благоустройство 45 233
- 9 Дошкольное образование 501 201
- 10 Государственная пошлина 22 004
- 11 Доходы от оказания платных услуг (работ) и компенсации затрат государства 2 021
- 12 Молодежная политика и оздоровление детей 11 298
- 13 Платежи при пользовании природными ресурсами 3 260
- 14 Безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации 547 338
- 15 Сельское хозяйство и рыболовство 5 073
- 16 Обеспечение проведения выборов и референдумов 2 745
- 17 Доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности 92 536
- 18 Административные платежи и сборы 750

12. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите расходы бюджета.

Исходная информация следующая.

В поселке функционирует муниципальное бюджетное учреждение, выполняющее муниципальное задание. Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания рассчитано исходя из нормативных затрат на оказание услуг и объема услуги. Субсидия на выполнение муниципального задания: 2 103 495 руб.

В рамках субсидии на выполнение муниципального задания необходимо учесть следующие расходы:

- расходы на оплату труда. Данные для расчета представлены в приложение Б к образцам задания. Страховые взносы составляют 30,2%.

- другие расходы:

- оплата услуг связи – 2 300 руб. в месяц.
- оплата коммунальных услуг – 9 800 руб. в месяц.
- хозяйственные и канцелярские расходы-15 570 руб. в год.
- приобретение компьютерной техники – 80 783,40 руб. в год.

Приложение А к образцам задания

Данные для расчета № п\п Показатели Тыс. руб.

- 1 Мобилизационная и вневойсковая подготовка 4 683
- 2 Налоги на прибыль, доходы 627 980
- 3 Дорожное хозяйство (дорожные фонды) 118 863
- 4 Жилищное хозяйство 120 137
- 5 Налоги на товары (работы, услуги), реализуемые на территории Российской Федерации 41 103
- 6 Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд 14 188
- 7 Коммунальное хозяйство 106 323
- 8 Благоустройство 45 233
- 9 Дошкольное образование 501 201
- 10 Государственная пошлина 22 004
- 11 Доходы от оказания платных услуг (работ) и компенсации затрат государства 2 021
- 12 Молодежная политика и оздоровление детей 11 298
- 13 Платежи при пользовании природными ресурсами 3 260
- 14 Безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации 547 338
- 15 Сельское хозяйство и рыболовство 5 073
- 16 Обеспечение проведения выборов и референдумов 2 745
- 17 Доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности 92 536

## 18 Административные платежи и сборы 750

Приложение Б к образцам задания

Данные для расчета № п\п Штатный состав Штатная численность

Должностной оклад (мес.), руб. Надбавка за стаж Надбавка за качество работы

1 Директор 1 39000 7% 23%

2 Сотрудник 2 27000 5% 25%

13. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в рублях.

Определите предельно допустимый размер дефицита бюджета муниципального района.

Исходная информация следующая.

Доходы запланированы в размере 215 млн. рублей, в том числе:

Налоговые доходы - 112 млн. рублей;

Неналоговые доходы - 53 млн. рублей;

Межбюджетные трансферты - 50 млн. рублей, в том числе субвенций из Регионального фонда компенсаций - 12 млн. рублей

14. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного статьи доходов местного бюджета, которые относятся к другим собственным доходам:

а) доходы, поступающие в местный бюджет от приватизации и реализации соответствующего имущества муниципальных образований

б) не менее 10% доходов от приватизации государственного имущества, находящегося на территории муниципального образования, проводимой в соответствии с государственной программой приватизации

в) доходы от сдачи в аренду муниципального имущества, включая аренду нежилых помещений и муниципальных земель

г) платежи за пользование недрами и природными ресурсами, установленные в соответствии с законодательством РФ

д) доходы от муниципальных лотерей

е) штрафы, подлежащие перечислению в местные бюджеты в соответствии с федеральными законами и законами субъектов РФ

ж) земельный налог

15. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного основные задачи управления ресурсами в условиях ограниченности ресурсов проекта:

а) оптимальное планирование ресурсов

б) управление закупками ресурсов

в) управление снабжением

г) управление поставками ресурсов

д) управление запасами ресурсов

е) управление распределением ресурсов по работам проекта

ж) управление командой проекта

16. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного основные задачи бюджетного контроля, реализуемые при работе над государственными проектами:

а) получение точных оценок затрат

б) распределение расходов во времени

в) подтверждение затрат

г) своевременность отчетности по затратам

д) выявление ошибочных затрат

е) подготовка отчета о финансовом состоянии проекта

ж) прогноз затрат

з) управление командой проекта

### **Раздел 4. Промежуточная аттестация**

*Форма контроля/оценочное средство:*

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

*Очная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-2.1 УК-2.4 УК-2.6 ОПК-5.1 ОПК-6.1 ОПК-5.2*

Вопросы/Задания:

1. Проект и его определение. Признаки, характеризующие про-ект
2. Отличие проекта от производственной системы
3. Классификация типов проектов
4. Проектный цикл. Структуризация проектов
5. Участники проектов
6. Окружающая среда проекта
7. Сущность и принципы управления проектами. История развития управления проектами
8. Функции и подсистемы управления проектами. Методы управления проектами
9. Влияние временного фактора. Временная ценность или стоимость денег во времени
10. Стоимостной анализ инвестиций в проект: сложные проценты, дисконтирование
11. Формирование идеи проекта. Предварительные исследования по проекту
12. Концепция проекта в государственном и муниципальном секторе
13. Специфика разработки цели, задач, актуальности, значимости, ожидаемых результатов в государственном и муниципальном секторе
14. Понятие и основные параметры проекта. Цель и стратегия проекта. Результат проекта
15. Проектный анализ. Оценка реализуемости проекта
16. Техничко-экономическое обоснование проекта
17. Бизнес-план проекта
18. Создание коммуникационной системы проекта

19. Организационные структуры управления проектами
20. Принципы построения организационных структур управления проектами
21. Последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами
22. Современные средства организационного моделирования проектов
23. Сущность структуризации проекта
24. Модели структуризации проекта: дерево целей, работ, ресурсов
25. Модели структуризации проекта: стоимости, участников, матрица ответственности
26. Методы построения сетевых моделей и диаграмм предшествования
27. Расчет сетевого графика методом критического пути
28. Расчет сетевого графика методом PERT
29. Ограничения проекта. Основные элементы проекта
30. Жизненный цикл проекта
31. Продолжительность и ресурсы проекта. График ресурса «рабочая сила»
32. Классы ресурсов. Схема процесса распределения ресурсов
33. Основы распределения ресурсов
34. Формирование графиков соответствующих ресурсов. Распределение ресурсов
35. Ограничения на ресурсы
36. Метод составления календарного плана с учетом обеспечения ресурсами
37. Критерии распределения ресурсов. Графики ресурсов
38. Ресурсные конфликты и их разрешение
39. Методики назначения и выравнивания ресурсов. Ресурсная гистограмма
40. Ресурсное календарное планирование. Анализ реализуемости проекта
41. Зависимости потребности в ресурсах от хода работы (продолжительности)
42. Методы стоимостного анализа проекта

43. Определение сметной стоимости проекта
44. Бюджет проекта. Прямые затраты. Накладные расходы. Сметная прибыль
45. Методы определения сметной стоимости
46. Планирование затрат. Распределение стоимости по времени
47. Функции менеджера проекта
48. Команда проекта: сущность, основные типы участников
49. Стадии формирования команды
50. Элементы структуры управления командой проекта
51. Подходы к формированию команды проекта
52. Принципы формирования команды
53. Эффективность команды проекта
54. Организация деятельности персонала. Управление персоналом проекта
55. Психологические аспекты управления персоналом проекта
56. Организационные структуры для управления проектами
57. Конфликт в управлении проектом: типы, виды последствий. Методы управления конфликтной ситуацией
58. Офис проекта: понятие, функции
59. Цель и стратегия проекта. Результат проекта
60. Методы управления. Администрирование проекта
61. Принципы оценки эффективности проектов. Исходные данные для расчета эффективности
62. Показатели эффективности проекта
63. Учет риска и неопределенности при оценке эффективности проекта
64. Принципы управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта
65. Бюджетирование проекта
66. Методы контроля стоимости проекта

67. Отчетность по затратам
68. Роль бухгалтерского учета в управлении проектом
69. Управление закупками ресурсов. Управление поставками
70. Управление запасами. Логистика в управлении проектами
71. Понятие риска и неопределенности
72. Анализ проектных рисков
73. Методы снижения уровня риска
74. Организация работ по управлению рисками
75. Концепция проекта в государственном и муниципальном секторе
76. Специфика разработки цели, задач, актуальности, значимости, ожидаемых результатов в государственном и муниципальном секторе
77. Участники проектной деятельности в государственном и муниципальном секторе
78. Заинтересованные лица проектной деятельности в государственном и муниципальном секторе
79. Специфика разработки паспорта проекта в государственном и муниципальном секторе
80. Состав и порядок разработки проектной документации. Управление разработкой проектной документации
81. Автоматизация проектных работ. Анализ программного обеспечения для управления проектами
82. Экспертиза проектно-сметной и проектной документации. Порядок проведения экспертизы
83. Государственная и общественная экологическая экспертиза проектов
84. Процесс планирования проекта
85. Организационная структура проекта в государственном и муниципальном секторе
86. Роли и обязанности участников команды проекта в государственном и муниципальном секторе
87. План обеспечения проекта персоналом

88. Требования к коммуникациям с заинтересованными сторонами в государственном и муниципальном секторе

89. Ограничения в управлении коммуникациями в государственном и муниципальном секторе

90. Коммуникационный процесс эскалации проекта в государственном и муниципальном секторе

91. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ

92. Методы управления содержанием работ

93. Структура и объемы работ

94. Управление временем по проекту

*Заочная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-2.1 УК-2.4 УК-2.6 ОПК-5.1 ОПК-6.1 ОПК-5.2*

Вопросы/Задания:

1. Вопросы к экзамену соответствуют очной форме обучения

*Заочная форма обучения, Четвертый семестр, Контрольная работа*

*Контролируемые ИДК: УК-2.1 УК-2.4 УК-2.6 ОПК-5.1 ОПК-6.1 ОПК-5.2*

Вопросы/Задания:

1. Самостоятельная работа студентов выполняется с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

*Основная литература*

1. КЛОЧКО Е. Н. Проектное управление в государственном и муниципальном секторе: учеб. пособие / КЛОЧКО Е. Н., Новикова И. И. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 123 с. - 978-5-907667-72-3. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12742> (дата обращения: 02.05.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Проектное управление социально-экономическим развитием региона / Липецк: Липецкий ГПУ, 2022. - 371 с. - 978-5-907655-32-4. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/355886.jpg> (дата обращения: 21.02.2024). - Режим доступа: по подписке

*Дополнительная литература*

1. КЛОЧКО Е. Н. Проектное управление в государственном и муниципальном секторе / КЛОЧКО Е. Н. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 19 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11452> (дата обращения: 21.06.2024). - Режим доступа: по подписке

2. КЛОЧКО Е. Н. Проектное управление в государственном и муниципальном секторе: метод. указания / КЛОЧКО Е. Н.. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 48 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11451> (дата обращения: 21.06.2024). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

1. [www.programs-gov.ru](http://www.programs-gov.ru) - Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ

### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.uptp.ru> - Официальный сайт Журнала «Проблемы теории и практики управления»

2. <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант

3. <http://www.iprbookshop.ru/> - IPRbook

4. <http://www.kremlin.ru> - Официальный сайт Портал Президента РФ

## **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1 Microsoft Windows - операционная система.

2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>

2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>

3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

### *Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

Не используется.

### *Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

## **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

## **9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

### ***Методические указания по формам работы***

#### *Лекционные занятия*

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

#### *Практические занятия*

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными

образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;

– при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;

– при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

– с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

– предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

– возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

– увеличение продолжительности проведения аттестации;

– возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечную информацию в аудиальную или тактильную форму;

– возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

– использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;

– озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

– обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечиваются интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с

материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- четкое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

## **10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)**

Дисциплина "Проектное управление в государственном и муниципальном секторе" ведется в соответствии с календарным учебным планом и расписанием занятий по неделям. Темы проведения занятий определяются тематическим планом рабочей программы дисциплины.