

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.06.2026 21:18:50  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДЭ.06.02 Управление проектами в урбанистике  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
(код, наименование направления подготовки)

Урбанистика и городское управление  
(наименование образовательной программы)

заочная  
(формы обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Старший преподаватель

кафедры государственного и муниципального управления

Белова И.В.

**Заведующий кафедрой:**

государственного и муниципального управления,

доктор экономических наук, доцент

Хлутков А.Д

Рабочая программа дисциплины одобрена на заседании кафедры  
государственного и муниципального управления

протокол № 3 от «26» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i>	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства» (утв. Приказом Минтруда от 20.07.2020 № 431н)  С/02.7 «Координация участников проекта государственно-частного партнерства»	ПКс-3	Способен к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях	ПКс-3.1	Использует знания для кооперации в рамках междисциплинарных проектов	ПКс-3.1. 3-4. <b>Знает</b> теорию управления рисками при реализации проекта государственно-частного партнерства ПКс-3.1. У-8. <b>Умеет</b> вести переговоры с потенциальными интересантами проекта государственно-частного партнерства на всех стадиях жизненного цикла, в том числе с контрольно-надзорными органами
			ПКс-3.2	Реализует организационно-управленческие решения для создания комфортной и безопасной среды	ПКс-3.2. 3-3. <b>Знает</b> методы и модели управления проектами ПКс-3.2. У-1. <b>Умеет</b> организовывать систему контроля реализации проекта государственно-частного партнерства

*\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.  
Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

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

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДЭ.06.02 «Управление проектами в урбанистике» составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

Объем контактной работы обучающихся с преподавателем составляет 18 академических часов, в том числе:

- занятия лекционного типа – 2 академических часа;
- занятия семинарского типа – 12 академических часов;
- индивидуальные консультации – 4 академических часа.

Объем самостоятельной работы обучающихся составляет 126 академических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДЭ.06.02 «Управление проектами в урбанистике» относится к блоку элективных дисциплин учебного плана по направлению подготовки магистров 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) "Урбанистика и городское управление" и изучается студентами на втором году обучения.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются при прохождении практик и подготовке выпускной квалификационной работы.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

*Заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВС ЕГ О	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тЭК	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
1	Модели и механизмы проектного управления в городском развитии		0,5			3							32	Доклад, Тестирование	
2	Инструменты кооперации и		0,5			3							32	Устный опрос, Кейс-задание	

	управления заинтересованными сторонами в урбанистических проектах													
3	Практикум по разработке и оценке эффективности проекта развития городской среды		1			6							62	Устный опрос, Контрольное задание
Промежуточная аттестация														
<b>Итого</b>		144	2			12				4			126	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Модели и механизмы проектного управления в городском развитии. ПКс-3.1, ПКс-3.2**

Понятие, сущность и виды проектов в сфере урбанистики и городского управления. Отличительные характеристики урбанистических проектов: междисциплинарность, множественность заинтересованных сторон, долгосрочный социально-экономический эффект, высокая степень общественного участия, зависимость от градостроительных и экологических ограничений. Классификация проектов городского развития: инфраструктурные, социальные, средовые (благоустройство), цифровые («умный город»), транспортные, экологические.

Специфика проектного управления в системе государственного и муниципального управления в отличие от коммерческого проектного менеджмента: целеполагание (общественные блага vs прибыль), источники финансирования (бюджетные и внебюджетные), критерии эффективности (социальная эффективность, качество жизни, бюджетная эффективность), система контроля (множественность контролирующих органов, публичность результатов). Жизненный цикл урбанистического проекта: инициация (анализ проблем городской среды, постановка цели, предварительное обоснование), планирование (разработка проектной документации, ресурсное обеспечение, календарный план, оценка рисков), реализация (строительные, организационные, коммуникационные мероприятия), мониторинг и контроль (сбор данных, корректировка), завершение и масштабирование.

Организационные модели управления проектами в муниципалитетах: проектные офисы городского развития (структура, функции, полномочия, подчиненность), ведомственные центры компетенций, «фабрики процессов» для оптимизации городских сервисов. Распределение ответственности между подразделениями администрации (департаменты строительства, транспорта, экономики, социальной политики) и внешними партнерами. Модели реализации проектов: бюджетный проект (полностью за счет средств бюджета), государственно-частное партнерство (ГЧП) и муниципально-частное партнерство (МЧП), концессионные соглашения, смешанное финансирование с привлечением грантов и инфраструктурных облигаций.

Ключевые риски проектов городского развития: нормативно-правовые (изменение законодательства, административные барьеры), финансовые (недофинансирование, удорожание), социальные (сопротивление жителей, протестные акции, снижение удовлетворенности), технические (ошибки проектирования, аварии), экологические (нарушение природоохранных норм, негативное воздействие). Методы идентификации и минимизации рисков на ранних этапах: анализ заинтересованных сторон, экспертные оценки, стресс-тестирование финансовой модели, разработка

планов непрерывности.

## **Тема 2. Инструменты кооперации и управления заинтересованными сторонами в урбанистических проектах. ПКс-3.1**

Понятие заинтересованных сторон (заинтересованных сторон) урбанистического проекта и их классификация. Основные группы заинтересованных сторон: жители и местные сообщества, бизнес и девелоперы, инвесторы и финансовые организации, органы государственной власти и местного самоуправления, надзорные и контролирующие органы, общественные организации и НКО, эксперты и профессиональные сообщества, средства массовой информации. Методы идентификации заинтересованных сторон: анализ документации, глубинные интервью, экспертные сессии, матричное картирование. Оценка влияния и заинтересованности заинтересованных сторон: матрица власти-интереса (власть/влияние vs интерес), матрица влияния-вклада, определение приоритетных групп для активного взаимодействия.

Коммуникационные стратегии для разных групп заинтересованных сторон: информирование (односторонняя коммуникация — СМИ, сайты, рассылки), консультирование (опросы, фокус-группы, публичные слушания), партнерство (совместные рабочие группы, соучаствующее проектирование), делегирование полномочий (передача части функций общественным советам, ТОС). Инструменты вовлечения граждан в процессы принятия решений по городскому развитию: публичные слушания и общественные обсуждения (правовые основы, процедура проведения, учет результатов), краудсорсинговые платформы (сбор идей и обратной связи), соучаствующее проектирование (партисипаторное проектирование — воркшопы с жителями, совместные мастерские), платформы обратной связи («Активный гражданин», Госуслуги.Решаем вместе), инициативное бюджетирование.

Кооперация с частными партнерами в рамках ГЧП и МЧП при реализации урбанистических проектов. Поиск и отбор частного партнера: конкурсные процедуры, требования к участникам, критерии оценки заявок. Переговорный процесс: согласование условий концессионного соглашения или соглашения о ГЧП, распределение рисков и обязательств между публичным и частным партнером. Финансовые механизмы взаимодействия: капитальные гранты (бюджетное софинансирование), плата за доступность (availability payments), тарифное регулирование. Особенности концессионных соглашений в сфере городской инфраструктуры: коммунальная концессия, транспортная концессия, социальная концессия (строительство и эксплуатация школ, поликлиник).

Управление конфликтами в урбанистических проектах: типичные конфликтные ситуации (жители vs девелопер, разные группы жителей — автомобилисты vs пешеходы, бизнес vs администрация, экологи vs инвестор). Методы разрешения конфликтов: медиация (с привлечением

независимого посредника), компромисс (поиск взаимовыгодного решения), переговоры с фиксацией достигнутых договоренностей, изменение проектных решений (адаптация под требования заинтересованных сторон), судебное урегулирование. Инструменты предотвращения конфликтов: общественные слушания на ранних этапах, информационная открытость, механизмы компенсации для пострадавших групп.

### **Тема 3. Практикум по разработке и оценке эффективности проекта развития городской среды. ПКс-3.1, ПКс-3.2**

Методологические подходы к анализу проблемной ситуации в городской среде: выявление болевых точек и точек роста, оценка текущего состояния городской инфраструктуры и качества жизни населения, сбор и анализ данных из множественных источников (официальная статистика, опросы жителей, открытые данные, геоинформационные системы). Методы диагностики городских проблем: SWOT-анализ территории, PESTEL-анализ (политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые факторы), анализ городских индикаторов.

Генерация и отбор инновационных идей и нестандартных подходов к развитию городской среды (в соответствии с компетенцией ПКс-2.2). Методы коллективной генерации идей: мозговой штурм, метод Дельфи, форсайт-сессии, мировое кафе (World Café). Критерии отбора проектных идей: соответствие стратегии развития города, техническая реализуемость, бюджетная обеспеченность, социальный эффект, скорость реализации, степень общественной поддержки. Оценка инновационности проекта: сравнение с существующими практиками, анализ лучших российских и зарубежных аналогов.

Формирование паспорта урбанистического проекта: структура и требования к содержанию. Цель и задачи проекта, целевые показатели (KPI) с количественными значениями и сроками достижения. Ресурсное обеспечение: бюджет проекта (источники и объемы финансирования), кадровые ресурсы (состав команды, внешние привлекаемые специалисты), материально-техническая база. Календарный план: этапы реализации (от инициации до завершения), контрольные точки, ответственные исполнители, сроки. Распределение ролей в команде проекта и во взаимодействии с проектным офисом муниципалитета.

Оценка эффективности проекта развития городской среды (в соответствии с компетенциями ПКс-3.2 и ПКс-4.2). Социальная эффективность: ожидаемые изменения в качестве жизни населения (доступность услуг, безопасность, комфорт среды, удовлетворенность). Бюджетная эффективность: соотношение затрат бюджета и полученных эффектов, экономия бюджетных средств в долгосрочной перспективе, налоговые поступления. Методы оценки: анализ затрат и выгод (cost-benefit analysis), оценка социального возврата на инвестиции (SROI), качественные методы (экспертные оценки, опросы бенефициаров, case-study).

Анализ рисков реализации проекта: идентификация рисков по категориям (нормативно-правовые, финансовые, организационные, социальные, технические, экологические), оценка вероятности и величины последствий (матрица рисков), разработка мер по минимизации и управлению рисками (страхование, резервирование, превентивные меры, планы реагирования). Формирование организационно-управленческих решений для создания комфортной и безопасной городской среды (в соответствии с компетенцией ПКс-3.2): обоснование выбора модели управления проектом, определение зон ответственности, система мониторинга и контроля, механизмы корректировки.

Подготовка презентации и публичная защита проекта: структура выступления (проблема — решение — ресурсы — эффекты), визуализация данных (карты, схемы, графики, рендеры), аргументация перед экспертной комиссией и оппонентами. Оценка результатов проектной работы: полнота проработки темы, обоснованность решений, качество аналитики, реалистичность и инновационность, качество командной работы и коммуникаций.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100баллов	100баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

*Доклад, тестирование, устный опрос, кейс-задание, контрольное задание.*

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

### Тема 1. Модели и механизмы проектного управления в городском развитии

#### Тестовые задания:

#### Тест 1.

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно*

*прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.*

Что является ключевым отличием урбанистических проектов от отраслевых проектов в системе государственного и муниципального управления?

- A) Исключительно бюджетное финансирование без привлечения внебюджетных источников
- B) Междисциплинарность, множественность заинтересованных сторон и высокая степень общественного участия
- C) Отсутствие необходимости в разработке проектной документации
- D) Краткосрочный характер реализации (не более одного года)

### **Тест 2.**

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.*

Какой этап жизненного цикла урбанистического проекта включает разработку проектной документации, ресурсное обеспечение и календарный план?

- A) Инициация
- B) Планирование
- C) Реализация
- D) Мониторинг и контроль

### **Тест 3.**

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.*

Какие организационные модели управления проектами могут использоваться в муниципалитетах для реализации урбанистических проектов?

- A) Проектные офисы городского развития
- B) Исключительно аутсорсинг в частные компании без участия администрации
- C) Ведомственные центры компетенций
- D) «Фабрики процессов» для оптимизации городских сервисов
- E) Полный отказ от проектного управления в пользу линейно-функциональной структуры

### **Тест 4.**

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве*

*ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.*

Что из перечисленного относится к социальным рискам проекта развития городской среды?

- A) Изменение ставки рефинансирования Центрального банка
- B) Соппротивление жителей и протестные акции
- C) Недостаточная квалификация проектировщиков
- D) Сбой в работе государственной информационной системы

### **Тест 5.**

*Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.*

Какие виды проектов городского развития выделяют в современной практике урбанистики?

- A) Инфраструктурные
- B) Только жилищное строительство
- C) Средовые (благоустройство общественных пространств)
- D) Цифровые («умный город»)
- E) Транспортные

### Тематика докладов:

1. Проектные офисы городского развития: структура, функции и опыт внедрения в российских муниципалитетах (анализ моделей проектных офисов в крупных городах РФ: Москва, Казань, Екатеринбург; функции: координация межведомственного взаимодействия, методологическая поддержка, мониторинг реализации проектов; проблемы и перспективы развития).

2. Государственно-частное партнерство (ГЧП) и концессионные соглашения как механизмы реализации инфраструктурных проектов в городах (правовые основы: Федеральный закон № 224-ФЗ; примеры успешных проектов: транспортная концессия, коммунальная концессия, социальная концессия — строительство и эксплуатация школ, поликлиник; распределение рисков и финансовых потоков).

3. «Фабрики процессов» и Lean-подходы в оптимизации городских сервисов и административных процедур (сущность методологии бережливого производства в государственном управлении; российский опыт реализации проектов «Бережливый регион», «Бережливый муниципалитет»; практические кейсы оптимизации предоставления муниципальных услуг, сокращения административных барьеров).

4. Инструменты вовлечения граждан и краудсорсинга в управление проектами развития городской среды (анализ механизмов соучаствующего проектирования, партисипаторного бюджетирования, краудсорсинговых платформ; опыт платформы «Активный гражданин» в г. Москве и её аналогов в регионах; оценка эффективности вовлечения граждан в процессы принятия решений).

## **Тема 2. Инструменты кооперации и управления заинтересованными сторонами в урбанистических проектах**

### Задания для устного опроса.

Дайте развернутые ответы на следующие вопросы, приводя примеры и обосновывая свои рассуждения.

1. Проведите анализ основных групп заинтересованных сторон урбанистического проекта. Охарактеризуйте их интересы, ресурсы влияния и возможное воздействие на результаты реализации проекта на примере жителей, бизнеса, органов власти, надзорных органов, общественных организаций и средств массовой информации.

2. Раскройте возможности применения матрицы власти–интереса в управлении заинтересованными сторонами урбанистического проекта. Продемонстрируйте порядок построения матрицы и обоснуйте выбор коммуникационной стратегии для различных групп участников на примере конкретного проекта городского развития.

3. Проведите сравнительный анализ коммуникационных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами урбанистических проектов. Охарактеризуйте особенности информирования, консультирования, партнерства и делегирования полномочий, а также условия их эффективного применения в практике городского управления.

4. Раскройте сущность механизма государственно-частного партнерства в реализации урбанистических проектов. Проанализируйте российский опыт применения ГЧП в развитии городской инфраструктуры на примере коммунальных, транспортных и социальных проектов.

5. Охарактеризуйте современные инструменты вовлечения граждан в процессы принятия решений по вопросам городского развития. Проведите анализ возможностей применения публичных слушаний, краудсорсинга, соучаствующего проектирования и инициативного бюджетирования в российских муниципальных образованиях.

6. Раскройте порядок организации и проведения публичных слушаний по проектам городского развития. Проанализируйте нормативно-правовые основы, этапы проведения и значение результатов публичных слушаний для принятия управленческих решений.

7. Проведите анализ методов разрешения конфликтов, возникающих при реализации урбанистических проектов. Охарактеризуйте возможности применения медиации, переговоров, компромисса и корректировки

проектных решений для согласования интересов различных групп участников.

8. Охарактеризуйте процедуру отбора частного партнера для реализации проектов государственно-частного партнерства в городской среде. Проанализируйте критерии оценки заявок и факторы, влияющие на принятие решения о выборе инвестора.

9. Раскройте содержание концессионного соглашения как формы государственно-частного партнерства в сфере городской инфраструктуры. Проанализируйте особенности применения концессионных механизмов в сферах водоснабжения, теплоснабжения, транспорта и социальных объектов на примере российской практики.

10. Проведите анализ механизмов распределения рисков между публичным и частным партнером при реализации проектов государственно-частного партнерства. Охарактеризуйте наиболее распространенные виды рисков и подходы к их распределению между участниками проекта.

### Кейс

«Анализ заинтересованных сторон и разработка коммуникационной стратегии урбанистического проекта»

*Студенты выступают в роли проектных аналитиков (команды проектного офиса муниципалитета), которым необходимо провести анализ заинтересованных сторон (заинтересованных сторон) и разработать коммуникационную стратегию для реализации конкретного проекта развития городской среды.*

*В условиях роста общественного участия и усиления роли гражданского общества в принятии решений о развитии городов аналитикам органов публичной власти необходимо уметь идентифицировать заинтересованных сторон, оценивать их интересы и влияние, выстраивать эффективную коммуникацию и предотвращать конфликты на всех этапах жизненного цикла урбанистического проекта.*

На основе описания проблемной ситуации в муниципальном образовании (по выбору студента: конкретный город или район города) проведите анализ заинтересованных сторон и разработайте коммуникационную стратегию для выбранного урбанистического проекта.

1. Выбор проекта и анализ проблемной ситуации:

Выберите конкретный проект развития городской среды (на выбор: благоустройство общественного пространства (парк, набережная, сквер), создание велодорожек, реконструкция транспортной развязки, внедрение интеллектуальной транспортной системы, строительство социального объекта (школа, поликлиника), реновация квартала, пешеходная зона в центре города и др.).

Опишите проблемную ситуацию, которую решает проект (с количественными и качественными характеристиками текущего состояния).

Сформулируйте цель, задачи и планируемые результаты проекта.

## 2. Идентификация и анализ заинтересованных сторон:

Составьте перечень всех заинтересованных сторон (заинтересованных сторон) проекта, включая:

- жители и местные сообщества (в том числе уязвимые группы — маломобильные граждане, семьи с детьми, пожилые);
- бизнес и девелоперы (в зоне влияния проекта);
- органы местного самоуправления (различные департаменты и управления);
- надзорные и контролирующие органы (прокуратура, Роспотребнадзор, природоохранные органы);
- общественные организации и НКО (экологические, градозащитные, волонтерские);
- эксперты и профессиональные сообщества (архитекторы, урбанисты, транспортные инженеры);
- средства массовой информации (городские, региональные, социальные сети и блогеры).

Для каждой группы заинтересованных сторон определите:

- характер интересов (позитивные, негативные, нейтральные);
- уровень власти/влияния (высокий, средний, низкий);
- уровень заинтересованности/интереса к проекту (высокий, средний, низкий);
- ожидания и потенциальные опасения.

## 3. Построение матрицы заинтересованных сторон:

Постройте матрицу власти-интереса (власть/влияние vs интерес/заинтересованность) для всех идентифицированных групп заинтересованных сторон.

Распределите заинтересованных сторон по четырём квадрантам матрицы:

- Высокая власть / высокий интерес — ключевые игроки (активное взаимодействие, партнёрство);
- Высокая власть / низкий интерес — держатели власти (информирование, консультирование, удержание удовлетворённости);
- Низкая власть / высокий интерес — заинтересованная общественность (информирование, вовлечение, соучастие);
- Низкая власть / низкий интерес — пассивные наблюдатели (минимальное информирование, мониторинг).

Обоснуйте отнесение каждой группы заинтересованных сторон к соответствующему квадранту.

## 4. Разработка коммуникационной стратегии:

Для каждой группы заинтересованных сторон (особенно для квадрантов «ключевые игроки» и «держатели власти») определите коммуникационные цели и ключевые сообщения.

Выберите инструменты и каналы коммуникации для каждой группы:

- информирование (сайт администрации, СМИ, социальные сети, рассылки, информационные стенды);
- консультирование (опросы, фокус-группы, публичные слушания, общественные обсуждения);
- партнёрство (совместные рабочие группы, общественные советы, соучаствующее проектирование);
- делегирование полномочий (передача части функций инициативным группам, ТОС, советам микрорайонов).

Разработайте календарный план коммуникационных мероприятий на всех этапах жизненного цикла проекта (инициация, планирование, реализация, завершение).

5. Оценка рисков конфликтов и предложения по их минимизации:

Выявите потенциальные конфликтные ситуации между различными группами заинтересованных сторон (например, жители vs девелопер, автомобилисты vs пешеходы, бизнес vs администрация).

Предложите методы разрешения конфликтов (медиация, компромисс, переговоры, изменение проектных решений).

Разработайте рекомендации по предотвращению конфликтов на ранних этапах проекта.

6. Представьте результаты в виде структурированного аналитического отчета (объем 5-7 страниц) или презентации (10-12 слайдов).

### **Тема 3. Практикум по разработке и оценке эффективности проекта развития городской среды**

#### Задания для устного опроса.

Дайте развернутые ответы на следующие вопросы, приводя примеры и обосновывая свои рассуждения.

1. Проведите анализ методов диагностики проблем городской среды, применяемых на этапе инициации урбанистического проекта. Охарактеризуйте возможности использования SWOT-анализа территории, PESTEL-анализа и анализа городских индикаторов для выявления проблем и определения направлений развития городской среды.

2. Раскройте содержание основных методов генерации идей, применяемых в проектном управлении урбанистическими проектами. Проведите сравнительный анализ методов мозгового штурма, Дельфи, форсайт-сессий и World Café, обоснуйте условия их эффективного применения.

3. Охарактеризуйте критерии отбора проектных идей развития городской среды. Проведите анализ возможностей оценки проектных инициатив по критериям стратегического соответствия, технической реализуемости, бюджетной обеспеченности, социального эффекта и общественной поддержки.

4. Раскройте структуру и содержание паспорта урбанистического проекта. Охарактеризуйте назначение и особенности разработки разделов, посвященных целям, задачам, показателям эффективности, ресурсному обеспечению, календарному плану и управлению рисками.

5. Проведите анализ показателей эффективности, используемых для оценки проектов благоустройства общественных пространств и проектов развития интеллектуальных транспортных систем. Предложите примеры количественных показателей результативности и обоснуйте их выбор.

6. Охарактеризуйте метод оценки социального возврата на инвестиции (SROI) применительно к проектам городского развития. Проведите анализ возможных социальных эффектов, подлежащих монетизации, и продемонстрируйте возможности использования метода на примере конкретного урбанистического проекта.

7. Проведите анализ подходов к оценке бюджетной эффективности проектов развития городской среды. Охарактеризуйте показатели экономии бюджетных средств, дополнительных налоговых поступлений и соотношения затрат и выгод, а также раскройте отличия бюджетной эффективности от коммерческой.

8. Раскройте содержание основных методов анализа рисков урбанистических проектов. Пр продемонстрируйте порядок построения матрицы рисков и обоснуйте возможности ее использования для принятия управленческих решений на различных этапах реализации проекта.

9. Разработайте предложения по использованию инновационных и нестандартных подходов к решению актуальных проблем городской среды. Обоснуйте эффективность предлагаемых решений применительно к проблемам транспортной загруженности, дефицита общественных пространств, низкой пешеходной доступности и экологических ограничений.

10. Разработайте (в устном рассуждении) концепцию проекта развития выбранной вами территории муниципального образования. Обоснуйте:

- проблемную ситуацию и актуальность проекта;
- инновационность предложенного решения;
- организационно-управленческие решения для создания комфортной и безопасной среды;
- ожидаемые социальные и бюджетные эффекты;
- ключевые риски и способы их минимизации.

Используйте аналитический подход с опорой на данные из множественных источников.

Контрольное задание по разработке и оценке эффективности проекта развития городской среды

Имеются данные по реализации проектов развития городской среды в пяти муниципальных образованиях (интегральные показатели эффективности, баллы):

Муниципальное образование / Проект	2022	2023	2024	2025
«Благоустройство центральной набережной»	42	50	60	70
«Создание сети велодорожек»	35	45	58	65
«Внедрение интеллектуальной транспортной системы»	48	55	59	62
«Реновация городского парка»	40	48	55	58
«Программа инициативного бюджетирования „Комфортный двор“»	38	46	54	61

Задание:

1. Определите, какие методы анализа эффективности проектов развития городской среды целесообразно применить для исследования представленных данных (не менее трёх методов).

2. Используя выбранные методы, выполните анализ:

- проанализируйте динамику интегральных показателей эффективности каждого проекта по годам (рассчитайте абсолютные приросты, темпы роста и темпы прироста);

- проведите сравнительный анализ эффективности между проектами (ранжирование проектов по итоговым показателям 2025 года и по темпам роста за весь период);

- выявите проекты-лидеры и проекты-аутсайдеры, определите проекты с наиболее высокими темпами роста эффективности и проекты, демонстрирующие замедление или стагнацию.

3. Представьте результаты расчетов (таблицы с рассчитанными показателями, при необходимости графики — линейные диаграммы динамики, столбчатые диаграммы для сравнительного анализа).

4. Сформулируйте аналитические выводы:

- определите проекты-лидеры и проекты-аутсайдеры по итоговым показателям 2025 года;

- выявите тенденции изменения эффективности каждого проекта (ускоренный рост, равномерный рост, замедление, стагнация, спад);

- дайте предварительную оценку целесообразности масштабирования каждого из проектов на другие муниципальные образования (с обоснованием);

- предложите возможные объяснения выявленных различий в динамике эффективности проектов (с учётом специфики каждого типа проекта: благоустройство, транспорт, инициативное бюджетирование и

др.).

5. Обоснуйте выбор использованных методов оценки эффективности проектов развития городской среды с учётом специфики урбанистических проектов (акцент на социальную эффективность, качество жизни населения, долгосрочные эффекты, вовлечённость граждан).

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ-1	100	0,2	20
КТ-2	100	0,2	20
КТ-3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

#### **КТ-1**

##### **Тема 1.**

Тестирование (Т).

Доклад (Д).

#### **КТ-2**

##### **Тема 2.**

Устный опрос (УО).

Кейс (К).

**КТ-3****Тема 3.**Устный опрос (УО).Контрольное задание (КЗ).

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

*1. Критерии оценивания тестирования (Т):*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

*2. Критерии оценивания устного опроса (УО):*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
	<i>0-54</i>	<i>Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.</i>

<i>Качество правильных ответов</i>	55-64	<i>Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.</i>
	65-84	<i>Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.</i>
	85-100	<i>Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.</i>
<b>Итого максимально:</b>		<b>100</b>

### 3. Критерии оценивания доклада:

<i>Критерии оценки</i>	<i>Диапазон баллов</i>	<i>Описание критерия</i>
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	0-20	<i>Детальное, последовательное описание организационной модели или механизма проектного управления в урбанистике с конкретными примерами российских и/или зарубежных кейсов</i>

<i>Грамотность изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование профессиональной терминологии (проектный офис, ГЧП, концессия, Leap, краудсорсинг, стейкхолдеры), лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы (ссылки на нормативные акты, статистические данные, примеры из практики) подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к анализу организационной модели, нестандартные выводы, инновационные предложения по адаптации практик, собственная позиция автора о перспективах применения рассмотренного механизма в муниципальном управлении</i>
<i>Итого максимально:</i>	<i>100</i>	

#### 4. Критерии оценивания кейса:

<i>Критерии оценки</i>	<i>Диапазон баллов</i>	<i>Описание критерия</i>
<i>Идентификация заинтересованных сторон проекта</i>	<i>0-20</i>	<i>Корректность и обоснованность идентификации заинтересованных сторон, полнота охвата заинтересованных сторон проекта</i>
<i>Построение и анализ матрицы власти-интереса</i>	<i>0-20</i>	<i>Качество построения матрицы власти-интереса и обоснованность распределения заинтересованных сторон по квадрантам</i>
<i>Разработка коммуникационной стратегии</i>	<i>0-20</i>	<i>Глубина и логичность разработанной коммуникационной стратегии (соответствие целей, инструментов и каналов для каждой группы заинтересованных сторон)</i>
<i>Управление конфликтными рисками</i>	<i>0-20</i>	<i>Обоснованность выявления рисков конфликтов и реалистичность предложенных методов их минимизации и разрешения</i>

<i>Представление и защита результатов</i>	<i>0-20</i>	<i>Качество представления результатов (структурированность, наглядность, профессиональная терминология) и участие в обсуждении (защита стратегии, ответы на вопросы)</i>
<i>Итого максимально:</i>	<i>100</i>	

### 5. Критерии оценивания контрольного задания

<i>Критерии оценки</i>	<i>Диапазон баллов</i>	<i>Описание критерия</i>
<i>Обоснованность выбора методов оценки эффективности проектов</i>	<i>0-20</i>	<i>Соответствие выбранных методов специфике оценки эффективности урбанистических проектов (учёт социальной эффективности, качества жизни, вовлечённости граждан, долгосрочных эффектов)</i>
<i>Правильность расчетов</i>	<i>0-20</i>	<i>Корректность вычислений показателей динамики (абсолютные приросты, темпы роста, темпы прироста), отсутствие арифметических ошибок</i>
<i>Полнота выполнения задания</i>	<i>0-20</i>	<i>Выполнение всех этапов анализа: расчёт динамики для каждого проекта, ранжирование, выявление лидеров/аутсайдеров, оценка тенденций, оценка масштабирования</i>
<i>Качество аналитических выводов</i>	<i>0-30</i>	<i>Глубина и логика анализа, обоснованность выводов о динамике эффективности проектов, аргументированность предложений по масштабированию, связь с качеством жизни населения и компетенциями ПКс</i>
<i>Грамотность оформления</i>	<i>0-10</i>	<i>Корректность изложения, использование профессиональной терминологии (эффективность, КРІ, динамика, тренд, масштабирование, социальный эффект), наглядность представления данных</i>

<i>Критерии оценки</i>	<i>Диапазон баллов</i>	<i>Описание критерия</i>
		<i>(таблицы, графики)</i>
<i>Итого максимально:</i>	<i>100</i>	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для решения ситуационных заданий, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой может проводиться в виде:

- устного ответа на вопросы билета;
- письменного ответа на вопросы билета.

В каждом билете не менее 2 вопросов.

При реализации промежуточной аттестации с применением ДОТ:

- устно с прокторингом – в форме ответа на вопросы билета;
- письменно с прокторингом – в форме ответа на вопросы билета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой:

1. Понятие и сущность урбанистического проекта.
2. Отличительные характеристики проектов в сфере городского развития.
3. Классификация урбанистических проектов.
4. Особенности проектного управления в государственном и муниципальном секторе.
5. Отличия урбанистических проектов от коммерческих проектов.
6. Жизненный цикл урбанистического проекта.
7. Этап инициации проекта развития городской среды.
8. Этап планирования урбанистического проекта.
9. Этап реализации, мониторинга и контроля проекта.
10. Организационные модели управления проектами в муниципалитетах.

11. Проектный офис городского развития: функции и задачи.
12. Ведомственные центры компетенций и их роль в реализации проектов.
13. «Фабрики процессов» и бережливые технологии в городском управлении.
14. Государственно-частное партнерство в урбанистике.
15. Муниципально-частное партнерство как инструмент развития городской среды.
16. Концессионные соглашения в городской инфраструктуре.
17. Источники финансирования урбанистических проектов.
18. Основные риски проектов городского развития.
19. Методы идентификации и оценки рисков проекта.
20. Методы минимизации рисков на различных этапах жизненного цикла проекта.
21. Понятие заинтересованных сторон урбанистического проекта.
22. Классификация заинтересованных сторон.
23. Методы идентификации заинтересованных сторон.
24. Матрица власти–интереса и особенности ее применения.
25. Методы оценки влияния заинтересованных сторон на проект.
26. Коммуникационные стратегии в урбанистических проектах.
27. Информирование как инструмент взаимодействия с заинтересованными сторонами.
28. Консультирование и общественные обсуждения в городском развитии.
29. Соучаствующее проектирование как инструмент вовлечения граждан.
30. Краудсорсинговые платформы в городском управлении.
31. Инициативное бюджетирование и его роль в развитии городской среды.
32. Особенности взаимодействия органов власти и бизнеса в проектах ГЧП.
33. Концессионные проекты в городской инфраструктуре.
34. Управление конфликтами в урбанистических проектах.
35. Методы разрешения конфликтов между участниками проекта.
36. Методы диагностики проблем городской среды (SWOT-анализ, PESTEL-анализ, анализ индикаторов).
37. Методы генерации и отбора проектных идей в урбанистике.
38. Паспорт урбанистического проекта: структура и содержание.
39. Подходы к оценке социальной и бюджетной эффективности проекта развития городской среды.
40. Методы анализа эффективности проектов: Cost-Benefit Analysis, SROI, экспертные оценки и анализ рисков.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или А).</li> </ol>	<p>Что является ключевой особенностью урбанистического проекта? а) ориентация исключительно на получение прибыли; б) междисциплинарность и высокая степень общественного участия; в) отсутствие необходимости взаимодействия с жителями; г) реализация исключительно за счет частных инвестиций.</p> <hr/> <p>Какой этап жизненного цикла проекта включает разработку календарного плана и ресурсного обеспечения? а) инициация; б) планирование; в) мониторинг; г) завершение.</p>
Задание закрытого типа на установление соответствия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, а1 или в4).</li> </ol>	<p>Установите соответствие между типом заинтересованной стороны и примером: 1) органы местного самоуправления; 2) бизнес; 3) жители; 4) общественные организации. а) НКО по защите городской среды; б) администрация муниципального образования; в) собственники коммерческой недвижимости; г) население района реализации проекта.</p>
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	<p>Какие риски относятся к рискам урбанистического проекта? а) нормативно-правовые; б) финансовые; в) социальные; г) технические; д) экологические.</p>

Задание закрытого типа на установление последовательности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	Расположите этапы жизненного цикла урбанистического проекта в правильной последовательности:а) реализация;б) мониторинг и контроль;в) инициация;г) завершение;д) планирование.
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	Какой механизм наиболее целесообразен для реализации крупного инфраструктурного проекта при ограниченных бюджетных ресурсах муниципалитета?1) государственно-частное партнерство;2) благотворительное финансирование;3) добровольные пожертвования жителей;4) разовая субсидия.Обоснуйте выбор механизма.
Задание открытого типа с развернутым ответом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2.Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.</li> </ol>	<p>Охарактеризуйте основные группы заинтересованных сторон урбанистического проекта и механизмы взаимодействия с ними на различных этапах жизни</p> <p>Разработайте концепцию проекта развития городской среды для конкретной территории муниципального образования. Обоснуйте проблему, цели проекта, ожидаемые результаты, риски и показатели эффективности.</p>

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

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством</i>	30-39

<i>изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.</i>	
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для решения ситуационных заданий, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных.

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины**

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось

невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

#### Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические

вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада направлена на формирование навыков аналитического мышления, поиска и систематизации информации, а также умения формулировать обоснованные выводы в сфере проектного управления урбанистикой.

Работа над докладом включает следующие этапы:

- подбор и изучение источников (нормативные правовые акты — Федеральный закон № 224-ФЗ, Градостроительный кодекс РФ, стратегии социально-экономического развития городов, научная литература по проектному управлению и урбанистике, аналитические обзоры, кейсы и статистические данные);
- анализ и систематизация информации об организационных моделях и механизмах проектного управления в городском развитии;
- выделение ключевых аспектов темы (модели управления, правовые основы, финансовые механизмы, распределение ответственности, риски и барьеры, конкретные примеры реализации);
- формулирование выводов и обобщений о возможностях адаптации и масштабирования лучших практик в муниципальных образованиях.

Доклад требует самостоятельной работы обучающегося и включает:

- анализ различных точек зрения на эффективность и применимость различных моделей проектного управления в урбанистике;
- логическое структурирование материала с выделением причинно-следственных связей между выбором модели управления и результатами реализации проекта;
- использование профессиональной терминологии в сфере проектного управления, государственно-частного партнерства, урбанистики, муниципального управления.

#### Методические рекомендации по выполнению кейса

При выполнении задания необходимо:

- использовать реальные данные о выбранном проекте (при его наличии — официальные документы администрации, стратегии развития, градостроительную документацию, материалы общественных обсуждений, публикации в СМИ);
- при отсутствии реального проекта — моделировать ситуацию на основе типовых проблем городской среды с использованием открытых статистических данных (численность населения, возрастная структура, транспортная доступность, обеспеченность социальной инфраструктурой);
- корректно применять инструменты анализа заинтересованных сторон (матрица власти-интереса, профилирование заинтересованных сторон, оценка влияния и интереса);
- использовать профессиональную терминологию в сфере проектного управления, муниципального управления, урбанистики, коммуникационного менеджмента;
- представлять информацию в наглядной форме (таблицы, матрицы, диаграммы Ганта для коммуникационных мероприятий, карты заинтересованных сторон).

Особое внимание следует уделить:

- полноте идентификации заинтересованных сторон (учёт всех значимых групп, включая скрытые и латентные);
- обоснованности отнесения заинтересованных сторон к квадрантам матрицы власти-интереса;
- реалистичности предложенных коммуникационных инструментов с учётом ресурсных и временных ограничений муниципалитета;
- практической применимости рекомендаций по разрешению конфликтов.

#### Методические рекомендации по выполнению задания

При выполнении задания необходимо использовать различные методы оценки эффективности проектов развития городской среды, учитывая специфику урбанистических проектов (множественность заинтересованных сторон, долгосрочный социально-экономический эффект, зависимость от качества общественного участия и управленческих решений).

Рекомендуемые методы анализа (должны быть обоснованы студентом в п. 5 задания):

- анализ динамики показателей (расчёт абсолютных приростов, темпов роста, темпов прироста для оценки скорости изменений эффективности проектов);
- сравнительный анализ (ранжирование проектов, выявление лидеров и аутсайдеров, сопоставление темпов роста);
- трендовый анализ (выявление общей тенденции изменения эффективности каждого проекта, оценка равномерности или неравномерности роста);
- анализ устойчивости эффективности (оценка стабильности положительной динамики, отсутствия резких спадов);
- расчёт интегральных темпов роста за весь период (для определения проектов с наибольшей динамикой улучшения).

Результаты должны включать:

- расчеты показателей динамики (абсолютные приросты, темпы роста, темпы прироста — для каждого года и за весь период в целом);
- представление данных в табличной форме (сводные таблицы с рассчитанными показателями) и графической форме (линейные диаграммы динамики по каждому проекту, столбчатые диаграммы для сравнительного анализа показателей 2025 года);
- развернутые аналитические выводы с обоснованием целесообразности масштабирования проектов.

Допускается использование электронных таблиц (MS Excel, Google Sheets) для выполнения расчетов и построения графиков.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Управление проектами : фундаментальный курс : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под редакцией В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. - 3-е издание, пересмотренное и дополненное. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2024. - 816 с. : ил., табл. - Текст: электронный. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/396141>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

2. Борщевский, Георгий Александрович. Управление государственными программами и проектами : практическое пособие для вузов / Г. А. Борщевский. - Москва : Юрайт, 2023. - 363 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-gosudarstvennyimi-programmami-i-proektami-520330>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Котляров, Максим Александрович. Урбанистика. Недвижимость и городская среда : учебник для вузов / М. А. Котляров. - Москва : Юрайт, 2023. - 199 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/urbanistika-nedvizhimost-i-gorodskaya-sreda-520393>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Павлов, Александр Николаевич. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® : изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. - 7-е издание, электронное. - Москва : Лаборатория знаний, 2025. - 274 с. - Текст: электронный. - URL:

<https://znanium.ru/catalog/document?id=470879#bib>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

2. Шаврин, Александр Васильевич. Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500 / А.В. Шаврин. - 2-е издание, электронное. - Москва : Лаборатория знаний, 2025. - 113 с. : схемы - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=470876#bib>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Коротченко, Ирина Сергеевна. Урбоэкология и мониторинг : учебное пособие / И.С. Коротченко. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 159 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=424777#bib>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

4. Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / [В. Е. Гвоздев, А. Р. Исхаков, Р. Р. Курунова и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. - Москва : Юрайт, 2023. - 167 с. : ил., табл. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-programmnymi-proektami-519678>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Российская Федерация. Законы. Градостроительный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 190-ФЗ : принят Государственной Думой 22 декабря 2004 года : одобрен Советом Федерации 24 декабря 2004 года. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2026).

2. Российская Федерация. Законы. О введении в действие Градостроительного кодекса Российской Федерации : Федеральный закон № 191-ФЗ : принят Государственной Думой 22 декабря 2004 года : одобрен Советом Федерации 24 декабря 2004 года. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2026).

3. Российская Федерация. Законы. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон № 172-ФЗ : принят Государственной Думой 20 июня 2014 года : одобрен Советом Федерации 25 июня 2014 года. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2026).

4. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федеральный закон № 131-ФЗ : принят Государственной Думой 16 сентября 2003 года : одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года. – Текст :

электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2026) .

5. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и статью 18.1 Федерального закона «О защите конкуренции» : Федеральный закон № 541-ФЗ : принят Государственной Думой 14 декабря 2022 года : одобрен Советом Федерации 21 декабря 2022 года. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2026).

6. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации : Федеральный закон № 305-ФЗ : принят Государственной Думой 27 июня 2023 года : одобрен Советом Федерации 5 июля 2023 года. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2026).

7. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении исчерпывающего перечня документов, сведений, материалов, согласований, предусмотренных нормативными правовыми актами Российской Федерации и необходимых для осуществления мероприятий по строительству : Постановление № 0000 : принято 00.00.2022. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2026).

8. Российская Федерация. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. Об утверждении формы градостроительного плана земельного участка и порядка ее заполнения : Приказ № 0000 : утв. Минстроем России 00.00.2023. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 02.06.2026).

#### 8.4 Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

##### *Русскоязычные ресурсы*

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [https://sziu-lib.ranepa.ru/index.php?page\\_id=76&infres=1](https://sziu-lib.ranepa.ru/index.php?page_id=76&infres=1).

2. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань» [https://sziu-lib.ranepa.ru/index.php?page\\_id=76&infres=1](https://sziu-lib.ranepa.ru/index.php?page_id=76&infres=1).

3. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт» [https://sziu-lib.ranepa.ru/index.php?page\\_id=76&infres=1](https://sziu-lib.ranepa.ru/index.php?page_id=76&infres=1).

4. Электронные учебники Цифрового образовательного ресурса «IPR SMART» [https://sziu-lib.ranepa.ru/index.php?page\\_id=76&infres=1](https://sziu-lib.ranepa.ru/index.php?page_id=76&infres=1).

5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы

(ЭБС) «ZNANIUM.COM» [https://sziiu-lib.ranepa.ru/index.php?page\\_id=76&infres=1](https://sziiu-lib.ranepa.ru/index.php?page_id=76&infres=1).

6. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU» [https://sziiu-lib.ranepa.ru/index.php?page\\_id=76&infres=1](https://sziiu-lib.ranepa.ru/index.php?page_id=76&infres=1).

7. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [https://sziiu-lib.ranepa.ru/index.php?page\\_id=76](https://sziiu-lib.ranepa.ru/index.php?page_id=76).

8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [https://sziiu-lib.ranepa.ru/index.php?page\\_id=76](https://sziiu-lib.ranepa.ru/index.php?page_id=76).

#### *Англоязычные ресурсы*

9. EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.

10. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>