

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:24:42
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.19 Оценка эффективности проектной деятельности
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

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

Управление государственными проектами и программами
(наименование образовательной программы)

очная
(форма обучения)

Год набора 2026

Город Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Пономаренко Е.В., д-р гос. упр., профессор, профессор кафедры инновационного менеджмента и управления проектами

Заведующий кафедрой:

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

Рабочая программа дисциплины *«Оценка эффективности проектной деятельности»* одобрена на заседании кафедры *инновационного менеджмента и управления проектами* Факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания	7
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	10
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине	28
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля).....	39
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет ..	39
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	41

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

Дисциплина «Оценка эффективности проектной деятельности» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
А/01.6 Разработка инвестиционного проекта 08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами	ПК-2	Способен разрабатывать инвестиционный проект	ПК-2.3	Осуществляет предварительную оценку эффективности инвестиционного проекта	ПК-2.3 3.2 Знает методы оценки экономической эффективности отрасли в рамках реализации инвестиционного проекта ПК-2.3 У.1 Умеет оценивать эффективность проекта ПК-2.3 У.2 Умеет оценивать эффективность различных сценариев реализации проекта
			ПК-2.4	Осуществляет расчет срока окупаемости и потребности в кредитных ресурсах на основе доли собственных средств акционеров проекта	ПК-2.4 3.1 Знает методы оценки экономической эффективности отрасли в рамках реализации инвестиционного проекта ПК-2.4 У.1 Умеет рассчитывать период окупаемости проекта

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины в зачетных единицах составляет 4 з.е. или 144 ч.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем: на лекциях – 30 ч., практических занятий – 30 ч., на самостоятельную работу обучающихся – 55 ч.

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина Б1.В.01.19 «Оценка эффективности проектной деятельности» в соответствии с учебным планом осваивается в 8 семестре и опирается на знания и умения, полученные по дисциплине «Управление рисками» и «Экономическая оценка инвестиций», а также является предшествующей для осваиваемых в дальнейшем дисциплины «Оценка эффективности проектной деятельности».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины (Очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем/разделов	Объем дисциплины, ак.час.											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения			Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		
Л	ЛР	ПЗ											
Раздел 1. Методологические аспекты оценки													
Тема 1.1	Истоки и эволюция оценки проектов и программ	10	2	0	2		0	0	0	0	0	6	Кейс-задания
Тема 1.2	Стандарты и технологии оценивания	14	4	0	4		0	0	0	0	0	6	Кейс-задания
Тема 1.3	Методология измерения государственных политик и программ	15	4	0	4		0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
Раздел 2. Организация работ по проведению оценки													
Тема 2.1	Постановка задачи и планирование оценки	10	2	0	2		0	0	0	0	0	6	Кейс-задания
Тема 2.2	Методы сбора и анализа данных	10	2	0	2		0	0	0	0	0	6	Кейс-задания
Тема 2.3	Документирование результатов оценки и «обратная связь»	14	4	0	4		0	0	0	0	0	6	Кейс-задания
Раздел 3. Оценка эффективности участников													
Тема 3.1	Измерение производительности и эффективности органов власти и служащих	14	4	0	4		0	0	0	0	0	6	Кейс-задания
Тема 3.2	Концептуальные модели эффективности органов власти и служащих	14	4		4							6	Кейс-задания
Тема 3.3	Факторы повышения эффективности органов власти и служащих	14	4		4							6	Кейс-задания
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	2	9	0	0	18	0	Экзамен
Итого:		144	30		30	0	2	9	0	0	18	55	

Используемые сокращения: Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях). ВЛ – видео лекции. ЛР – лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Методологические аспекты оценки

Тема 1.1. Истоки и эволюция оценки проектов и программ. ПК-2.3

Представлена эволюция оценки государственных проектов от древнего контроля «сделано/не сделано» до современных методов (теория изменений, анализ вклада, big data). Рассмотрены этапы институционализации, российские и зарубежные примеры. Приведена классификация методов оценки эффективности согласно Приказу Минэкономразвития №346.

Кейс-задание на конфликт парадигм и интересов в проведении оценки результативности и эффективности.

Тема 1.2. Стандарты и технологии оценивания. ПК-2.3, ПК-2.4

Стандарты и технологии оценки проектов: системная инженерия, ISO 15288, методология проектного цикла ЕК, принципы RBM и MfDR. Виды мониторинга и оценки, этапы планирования результатов, анализ заинтересованных сторон, дерево проблем, SMART-показатели. Управление, ориентированное на результат.

Кейс-задание на применение стандартов и технологий оценивания, мониторинга.

Тема 1.3. Методология измерения государственных политик и программ. ПК-2.3, ПК-2.4

Понятие и классификация индикаторов (прямые/косвенные, количественные / качественные), критерии отбора (SMART), проблема смещения индикаторов.

Виды оценки (формирующая / суммирующая), экспериментальные и квазиэкспериментальные методики, экспертные методы, коэффициент конкурдации, SROI и теория изменений.

Кейс-задания на методологию измерения государственных политик и программ, разработку индикаторов оценки.

Раздел 2. Организация работ по проведению оценки

Тема 2.1. Постановка задачи и планирование оценки. ПК-2.3

Организация оценки государственных и муниципальных проектов как профессиональной деятельности. Подход Майкла Паттона. Профессиональные сообщества.

Модели зрелости проектного управления (ОРМЗ, РЗМЗ, ГОСТ), компетенции и этические стандарты специалистов. Этапы проведения оценки: постановка задачи, сбор данных, документирование результатов и обратная связь.

Кейс-задание на формулировку цели и задач оценки проекта/программы.

Тема 2.2. Методы сбора и анализа данных. ПК-2.3, ПК-2.4

Методы сбора и анализа данных при оценке государственных проектов. Описательный, диагностический, предиктивный и предписывающий анализ; регрессионный и кластерный анализ, классификация, анализ временных рядов.

Инструменты, проблемы качества данных и тренды. Сбор данных для оценки зрелости проектной деятельности в органах власти: методы, артефакты и формы сбора данных.

Кейс-задание на сбор первичных данных, их обработку и анализ для выявления проблем, и выработки рекомендаций по корректировке проекта.

Тема 2.3. Документирование результатов оценки и «обратная связь». ПК-2.3

Документирование результатов оценки и механизмы обратной связи при реализации государственных проектов. Виды отчетов, их структура и порядок утверждения. Описана система QR-кодов на объектах нацпроектов для сбора гражданской обратной связи.

Принцип «ресурсы-результаты». Методики Счётной палаты, нормативные акты и шаблоны документов.

Кейс-задания на пошаговый алгоритм действий муниципалитета по сбору обратной связи, ее документированию и устранению недостатков.

Раздел 3. Оценка эффективности участников

Тема 3.1. Измерение производительности и эффективности органов власти и служащих. ПК-2.3

Измерение производительности и эффективности органов власти и государственных служащих. Стратегический уровень оценки: Указы Президента №68, №309, №1014, КРІ для губернаторов (21 показатель). Оценка госслужащих: аттестация (ФЗ-79), внедрение КРІ (каскадирование целей), экспериментальный метод «360 градусов» для оценки компетенций. Показатели производительности (количественные, временные, процессные), которые не относятся к эффективности, но дополняют оценку.

Решение задач на разработку КРІ, методов их оценки.

Тема 3.2. Концептуальные модели эффективности органов власти и служащих. ПК-2.3

Концептуальные модели эффективности органов власти и служащих. Эволюция от New Public Management (NPM) к пост-NPM моделям (Joined-up Government, New Public Governance). Ключевые модели: КРІ, сбалансированная система показателей (BSC), EFQM, модель Букерта и Халлигана (4M), IMPACT Framework. Мировой опыт (Северная Америка, Европа, Азия) и российские тенденции: внедрение КРІ, увязанных с национальными целями, мониторинг услуг, противодействие коррупции, кадровая политика.

Кейс-задания на систему оценки эффективности администрации города.

Тема 3.3. Факторы повышения эффективности органов власти и служащих. ПК-2.3

Факторы повышения эффективности органов власти и служащих: институциональные, технологические и социетальные. Опыт России.

Решение задач на диагностику проблемы и разработку мер по улучшению ситуации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

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"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 - 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающи е выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных. Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор. Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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

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

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):

*устный опрос,
проведение практических занятий,
выполнение практических заданий (кейс-заданий) и решение задач,
тестирование.*

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел/Темы	Формы текущего контроля				
	УО	ТЗ	КЗ	З	ПЗ
Р-1. / Т-1.1.	1		5		

P-1. / T-1.2.	2		7		
P-1. / T-1.3.	2		8		
P-2. / T-2.1.	1		5		
P-2. / T-2.2.	1		5		
P-2. / T-2.3.	2		8		
P-3. / T-3.1.	2		8		
P-3. / T-3.2.	2		8		
P-3. / T-3.3.	2		7		
Итого: 76	15		61		

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – кейс-задания;

ПЗ – практическое занятие;

З – решение задач;

Раздел 1. Методологические аспекты оценки

Тема 1.1. Истоки и эволюция оценки проектов и программ

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите и кратко охарактеризуйте шесть этапов эволюции оценки государственных проектов и программ (от доформального до современного).
2. В чём заключается принципиальное отличие оценки «сделано/не сделано» в древних цивилизациях (Египет, Рим) от подхода «ранних социальных экспериментов» (Ч. Бут, П. Ла Тробе) и от современной оценки воздействия?
3. Какие методы экономической оценки были разработаны или активно применялись в период Второй мировой войны и институционализации (1940–1950-е гг.)? Приведите не менее трёх примеров с указанием страны/автора.
4. Что такое интегральная оценка эффективности государственных программ в РФ по методике Минэкономразвития (Приказ №346)? Из каких трёх компонентов она складывается и каков их вес?
5. Какие новые подходы и методы появились на современном этапе (с 2000-х годов)? Перечислите не менее четырёх и поясните, в чём их отличие от методов этапа экспансии (1960–1970-е гг.).

Кейс-задание

Описание ситуации

Фонд возрождения святынь реализует проект реставрации храма XIX века — объекта культурного наследия. Проект имеет смешанное финансирование: грант регионального бюджета и народные пожертвования. Перед Фондом стоит комплексная задача отчитаться перед государством по формальным критериям эффективности (количественные показатели, освоение средств) и перед жертвователями и общиной — о качественных изменениях: восстановлении духовного центра, укреплении социальных связей, сохранении исторической памяти. Эти нематериальные эффекты трудно измерить стандартными методами оценки госпрограмм, описанными в Приказе Минэкономразвития №316 (этап 6 современной оценки).

Конфликт интересов: Государство требует жёсткой количественной отчётности в рамках парадигмы «оценки результативности и эффективности». Община и жертвователи оценивают успех через призму «оценки воздействия и общественной ценности», что ближе к подходам партисипативности и расширения прав и возможностей.

Вопросы и задания:

1. Конфликт парадигм: как в рамках одного проекта совместить принципы «оценки эффективности», требуемые государством согласно Приказу №316, и принципы «оценки воздействия и общественной ценности», важные для общества? Какие риски возникают при доминировании одной парадигмы над другой?

2. Опираясь на примеры партисипативности оценки инициативного бюджетирования и empowerment-подхода в работе с пожилыми, предложите конкретный план вовлечения прихожан и жителей в оценку духовного и социального эффекта реставрации храма. Какие качественные методы сбора данных будут наиболее уместны?

3. Проанализируйте проект реставрации храма через призму шести этапов эволюции оценки. Какие методы из каждого этапа могли бы быть символически или практически применены на разных стадиях этого проекта?

Тема 1.2. Стандарты и технологии оценивания

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите и кратко охарактеризуйте пять этапов проектного цикла по методологии Европейской Комиссии.

2. В чём заключаются ключевые отличия мониторинга от оценки по задачам, времени проведения, фокусу анализа и использованию данных?

3. Перечислите не менее пяти видов мониторинга и поясните, для чего используется каждый из них.

4. Что означают критерии SMART применительно к показателям результатов? Приведите пример для каждого.

5. Какие существуют виды оценки в зависимости от срока проведения и в зависимости от субъекта оценки?

Кейс-задание 1

В практике оценки госпрограмм несоответствие промежуточных результатов общей цели проекта — распространённая проблема, которую выявляют аудиторы. В логико-структурной матрице (ЛСМ) это означает разрыв в «вертикальной логике»: достигнутые результаты (outputs) не обеспечивают конкретную цель (purpose), а та, в свою очередь, не ведёт к общей цели (goal) проекта.

Рассмотрим реальные примеры таких несоответствий из промежуточных отчётов Счётной палаты РФ по национальным проектам.

Примеры несоответствий в реализации нацпроектов:

Проект / программа	Выявленное несоответствие в логике ЛСМ	Источник
«Производительность труда и поддержка занятости»	Результат: Рост производительности на 5% на предприятиях. Цель проекта: Вхождение России в топ-5 экономик мира. Несоответствие: Даже достижение планового показателя (5%) признано недостаточным для обеспечения требуемых темпов роста ВВП и достижения общей цели	Отчёт Счётной палаты (январь 2020) Счетная палата указала недостатки и риски нацпроектов https://www.rbc.ru/economics/13/01/2020/5e184e2a9a79470bf49655c3
«Малое и среднее предпринимательство» (МСП)	Результат: Выделение льготных кредитов субъектам МСП. Цель проекта: Рост доли МСП в ВВП и экспорте. Несоответствие: Получатели средств не несут ответственности за достижение целевых показателей, а ответственные лица не влияют на распределение ресурсов. Это создаёт разрыв между результатом (кредиты) и целью (рост сектора)	Тот же отчёт

«Наука»	<p>Результат: Создание инфраструктуры (установки «мегасайенс»), рост числа патентов и статей. Цель проекта: Вхождение России в топ-5 стран по удельному весу патентов и статей. Несоответствие: Целевые показатели не отражают реальный уровень развития исследований, а финансирование зависит от негарантированных внебюджетных средств, что ставит под риск достижение цели</p>	Тот же отчёт
«Безопасные и качественные автомобильные дороги»	<p>Результат: Освоение бюджетных средств (77,6% за 10 месяцев 2019 г.). Цель проекта: Повышение безопасности и качества дорожной сети. Несоответствие: Выполнение основных целей (качество и безопасность) не в полной мере обеспечивается предусмотренными в проекте задачами, то есть между освоением средств и реальным улучшением дорог есть разрыв</p>	<p>Счетная палата указала на недостатки нацпроектов https://360.ru/news/vlast/schetnaja-palata-ukazala/</p>
«Экология»	<p>Результат: Кассовое освоение средств (один из самых низких показателей среди нацпроектов). Цель проекта: Улучшение экологической ситуации. Несоответствие: Низкое освоение средств создаёт риск неисполнения целей проекта, так как запланированные мероприятия не реализуются в нужном объёме</p>	Статья на 360.ru (январь 2020)

Задание на обсуждение:

1. Обсудить причины и пути предотвращения

Указанные проблемы часто возникают из-за:

- 1) Слабой «вертикальной логики» в ЛСМ: показатели результатов не убедительно доказывают достижение цели.
 - 2) Организационных разрывов: как в примере с МСП, где нет прямой ответственности за итоговый результат.
 - 3) Зависимости от внешних факторов: например, недофинансирование или неопределённые источники средств.
 - 4) Формальных показателей: которые не отражают реальные изменения (количество патентов vs. их практическое применение).
2. Что необходимо сделать для предотвращения таких ситуаций

Кейс-задание 2

Описание ситуации

В муниципалитете реализуется двухлетняя программа «Доступная среда для пожилых людей» с бюджетом 15 млн руб. Цели: установка пандусов в 30 многоквартирных домах, обучение 50 соцработников, создание клуба общения для 200 пенсионеров. Прошло 8 месяцев. По данным мониторинга, установлено 12 пандусов, обучено 20 соцработников, клуб посещают 80 человек. Жалобы поступают от жителей на качество пандусов. Глава администрации требует промежуточный отчёт.

Задание: определите, какие виды мониторинга и оценки следует применить, и дайте краткое обоснование.

Тема 1.3. Методология измерения государственных политик и программ

Вопросы для устного опроса:

1. В чём отличие показателя (metric) от индикатора (KPI)? Приведите по одному примеру из

социальной сферы для каждого.

2. Какие существуют виды индикаторов по способу измерения? Охарактеризуйте каждый.
3. Что такое «смещение индикаторов» (закон Гудхарта)? Назовите не менее трёх примеров из государственного управления и способы минимизации рисков.
4. Сравните формирующую (formative) и суммирующую (summative) оценку по цели, времени проведения и вопросам, на которые они отвечают.
5. Назовите и кратко опишите три основные методики оценки. В каком случае каждая из них применима в социальных проектах?

Кейс-задание

Министерство социального развития региона N реализует государственную программу «Молодёжь и занятость» (2024–2026 гг.). Цель программы: снижение уровня безработицы среди молодёжи (18–30 лет) с 15% до 10% к концу 2026 года. Бюджет программы: 120 млн рублей.

Основные мероприятия:

1. Организация курсов профессиональной переподготовки.
2. Создание центров карьерного консультирования.
3. Субсидирование работодателей за трудоустройство молодых специалистов.

По итогам первого года реализации ответственный исполнитель программы — Департамент занятости населения — столкнулся с проблемами:

- неясно, какие индикаторы лучше всего отражают реальную эффективность программы.
- есть риск «смещения индикаторов» (например, формальное трудоустройство на короткий срок).
- требуется выбрать методологию оценки, которая позволит не только отслеживать процесс, но и измерять социальные эффекты.

Руководитель Министерства обратился к участникам проекта с речью:

Коллеги, перед нами — не просто отчётная задача, а ситуация, требующая глубокого понимания и человеческого подхода.

Мы все знаем, насколько болезненной может быть тема молодёжной безработицы. За сухими цифрами — тысячи реальных судеб: выпускники, теряющие веру в себя после сотен неудачных откликов; семьи, где напряжение растёт из-за финансовой нестабильности; талантливые ребята, которым негде применить свои силы. Программа «Молодёжь и занятость» была создана, чтобы изменить эту ситуацию. Но сейчас, после первого года работы, в команде Департамента занятости царит неопределённость. Они видят, что отчёты заполняются, мероприятия проводятся, но ощущают тревожный разрыв между цифрами в таблицах и реальными изменениями в жизни людей.

Их беспокоит:

- Выгорание от «цифровой пыли»: Какие индикаторы действительно покажут, стала ли жизнь молодых людей лучше, а не просто заполнились ли плановые ячейки?
- Страх «показухи»: Как избежать ситуации, когда ради красивой отчётности работодатели будут брать молодёжь на месяц, а потом увольнять, оставляя их ещё более разочарованными?
- Жажда смысла: Как оценить не только количество выданных сертификатов, но и рост уверенности, появление профессиональных перспектив, чувство социальной включённости?

Ваша роль — не просто техническая аналитика. Вам как команде необходимо пройти от тревоги к ясности, от контроля процессов к измерению реального воздействия. От вас ждут не сухого перечня методов, а продуманного, этичного и человеко-ориентированного подхода, который:

1. Разработает систему индикаторов, которая будет честно рассказывать историю программы — историю не только о потраченных рублях, но и о приобретённых шансах.
2. Предложит методологию оценки, которая сможет «услышать» и измерить как объективные изменения (устройство на работу), так и субъективные (возвращение мотивации, ощущение поддержки).

3. Честно оценит риски того, что благие намерения могут исказить картину («смещение индикаторов»), и предложит практические способы оставаться честными перед собой и перед теми, для кого эта программа создана.

Помогите превратить эту программу из бюрократического механизма в инструмент реальных перемен. Ваша экспертиза нужна, чтобы каждый рубль из этих 120 миллионов работал не только на статистику, но и на будущее конкретных людей.

Задание:

1. Разработайте систему индикаторов для программы «Молодёжь и занятость», разделив их на:

- индикаторы процессов (activities) и непосредственных результатов (outputs);
- индикаторы среднесрочных результатов (outcomes) и долгосрочного воздействия (impact).

2. Выберите методологию оценки (экспериментальную, квазиэкспериментальную или неэкспериментальную) и обоснуйте выбор.

3. Предложите методы сбора данных (количественные и качественные) для измерения индикаторов.

4. Опишите риски смещения индикаторов в данной программе и предложите меры по их минимизации.

5. Предложите подход к оценке социальной эффективности программы (например, SROI или Теорию изменений).

Раздел 2. Организация работ по проведению оценки

Тема 2.1. Постановка задачи и планирование оценки

Вопросы для устного опроса:

1. В чём суть подхода Майкла Паттона «оценка, ориентированная на использование»? Каковы его ключевые принципы?

2. Какие профессиональные организации и объединения специалистов по оценке существуют в России и в мире? Назовите не менее трёх.

3. Что такое модели зрелости проектного управления? В чём их основные различия и для чего они применяются?

4. Какие компетенции необходимы специалисту по оценке государственных проектов?

5. Назовите и охарактеризуйте основные этапы организации работ по проведению оценки государственных программ.

Кейс-задание на формулировку цели и задач оценки проекта/программы.

Ситуация

Администрация города N разработала муниципальную программу «Цифровая школа: современная образовательная среда» на 2023–2025 годы.

Цель программы: повышение качества образования через внедрение цифровых технологий в учебный процесс. Бюджет программы: 50 млн рублей.

Основные мероприятия:

1. Закупка интерактивного оборудования для 30 школ.
2. Обучение педагогов работе с цифровыми инструментами.
3. Разработка и внедрение цифровых образовательных ресурсов.

Программа находится на этапе реализации (2026 год). Руководитель программы, заместитель главы администрации по социальным вопросам, поручил провести промежуточную оценку её эффективности, чтобы понять: достигаются ли целевые показатели? эффективно ли используются ресурсы? какие проблемы возникают в ходе реализации?

Задание:

1. Сформулируйте цель и задачи промежуточной оценки программы «Цифровая школа».
2. Определите критерии оценки, которые следует применить.

3. Опишите этапы планирования оценки, включая:
 - выбор методов сбора данных;
 - формирование оценочной группы;
 - разработку технического задания.
4. Укажите, какие организации могли бы быть привлечены к оценке, и обоснуйте выбор.
5. Предложите, как результаты оценки могут быть использованы для корректировки программы.

Тема 2.2. Методы сбора и анализа данных

Вопросы для устного опроса:

1. В чём разница между первичными и вторичными данными? Приведите примеры для оценки государственной программы.
2. Назовите и кратко охарактеризуйте четыре типа анализа данных (описательный, диагностический, предиктивный, предписывающий). Какой вопрос решает каждый из них?
3. Что такое ETL (Extract, Transform, Load) и почему качество данных критически важно для анализа («Garbage In, Garbage Out»)?
4. Какие методы сбора данных используются при оценке зрелости проектной деятельности в органах власти? Перечислите не менее четырёх методов.
5. Что такое артефакт в контексте оценки зрелости? Каким требованиям должны соответствовать документы, предоставляемые в качестве артефактов?

Кейс-задание на сбор первичных данных, их обработку и анализ для выявления проблем, и выработки рекомендаций по корректировке проекта.

Ситуация

Проект «Благоустройство дворовой территории многоквартирных домов по ул. Центральной, д. 10, 12, 14 (г. N-ск)» реализуется администрацией города в рамках муниципальной программы «Комфортная городская среда» и включает следующие работы:

- установка детской игровой площадки (горка, качели, карусель)
- обустройство зоны отдыха (скамейки, урны, озеленение)
- ремонт асфальтового покрытия внутридворового проезда
- установка освещения (4 фонаря)

Сроки реализации: 01.04.2026 – 30.09.2026 (6 месяцев).

Бюджет: 5,8 млн руб. (средства местного бюджета – 4,2 млн руб., внебюджетные источники – 1,6 млн руб.).

К заинтересованным сторонам командой проекта отнесены:

- Администрация города (заказчик)
- Подрядная организация ООО «ГородСтрой»
- Жители домов № 10, 12, 14 (целевая группа – около 300 человек)

Текущий статус проекта (на 01.02.2026):

Выполнено: демонтаж старого покрытия, завезены материалы, частично установлены скамейки.

Отставание от графика: по плану должно быть завершено 50% работ, по факту – 30%.

Освоение бюджета: 2,1 млн руб. (36% от общего бюджета).

Перечень данных для сбора

Для комплексной оценки реализации проекта необходимо собрать следующие данные:

Плановые и фактические показатели (из паспорта проекта и отчётности подрядчика):

- Сроки начала и завершения этапов (даты)
 - Объёмы выполненных работ (в натуральных показателях: м² асфальта, шт. скамеек, шт. фонарей и т.д.)
 - Освоение бюджетных средств (помесячно, с разбивкой по статьям затрат)
- Мнения жителей (целевой группы):

- Удовлетворённость ходом работ (по 5-балльной шкале)
- Замечания и предложения (открытые вопросы)
- Готовность участвовать в субботниках по благоустройству (да/нет)

Данные о проблемах и рисках:

- Зафиксированные отклонения от графика (причины, ответственные)
- Жалобы и обращения граждан (количество, тематика)
- Результаты проверок контролирующих органов (акты, предписания)

Контекстные данные:

- Погодные условия за период реализации (количество дождливых дней).
- Наличие/отсутствие других проектов в этом же дворе (чтобы оценить синергию или конфликт)

Используемые методы сбора:

- Анализ документов: изучение паспорта проекта, ежемесячных отчётов подрядчика, актов выполненных работ, платёжных поручений.
- Анкетирование жителей: проведение опроса с помощью Google Forms (или бумажных анкет) для сбора количественных и качественных данных.
- Интервью с ключевыми участниками: беседа с представителем подрядчика и куратором от администрации для выяснения причин отставания.
- Наблюдение: фотофиксация состояния объекта на момент сбора данных.

Методы анализа:

- Описательный анализ: расчёт средних значений удовлетворённости, долей выполненных работ, освоенных средств; построение графиков динамики.
- Диагностический анализ: выявление корреляции между погодными условиями и отставанием; анализ причин недовольства жителей через категоризацию открытых ответов.
- Сравнительный анализ: сопоставление плановых и фактических показателей (сроки, объёмы, бюджет).

Применяемые инструменты:

- Табличные процессоры: Excel / Google Sheets (для сводных таблиц, графиков).
- Платформы для опросов: Google Forms, Яндекс.Взгляд.
- BI-система (по желанию): Yandex DataLens для визуализации дашборда по проекту.

Формы для сбора данных

Форма 1. Основные сведения о проекте (заполняется на основе документов)

Параметр	Значение
Наименование проекта	Благоустройство дворовой территории по ул. Центральной, д. 10, 12, 14
Заказчик	Администрация г. N
Подрядчик	ООО «ГородСтрой»
Дата начала	01.04.2026
Дата окончания (план)	30.09.2026
Общий бюджет (план), млн руб.	5,8
Источники финансирования	Местный бюджет – 4,2; внебюджет – 1,6

Форма 2. Мониторинг выполнения этапов (заполняется ежемесячно)

Этап	Плановая дата завершения	Фактическая дата завершения	Статус (выполнено/в процессе/не начато)	Объём выполнения (план/факт), %	Причины отклонений
Демонтаж старых покрытий	15.04.2026	20.04.2026	выполнено	100/100	–
Закупка материалов	30.04.2026	05.05.2026	выполнено	100/100	задержка поставщика

Установка скамеек и урн	15.06.2026	30.06.2026	выполнено	100/70	нехватка рабочих
Укладка асфальта	15.08.2026	–	в процессе	50/20	дождливая погода
Монтаж освещения	15.09.2026	–	не начато	–	–
Озеленение	30.09.2026	–	не начато	–	–

Форма 3. Освоение бюджета (помесячно), тыс. руб.

Месяц	План	Факт	Отклонение	Комментарий
Апрель	800	950	+150	аванс подрядчику
Май	1200	800	-400	задержка закупок
Июнь	1500	350	-1150	низкие темпы работ
Июль	1000	(ожидается)	–	–
Август	800	–	–	–
Сентябрь	500	–	–	–

Форма 4. Результаты опроса жителей (сводная)

Вопрос	Варианты ответов	Распределение, %
Удовлетворены ли вы ходом благоустройства?	Полностью удовлетворен	10
	Скорее удовлетворен	25
	Скорее не удовлетворен	40
	Полностью не удовлетворен	25
Основные замечания (открытый вопрос)	Медленные темпы работ	60% упоминаний
	Недостаточное освещение	20%
	Мусор на площадке	15%
	Другое	5%
Готовы участвовать в субботниках?	Да	45
	Нет	55

Форма 5. Реестр проблем и рисков

Проблема	Дата выявления	Ответственный	Принятые меры	Статус
Задержка поставки скамеек	05.05.2026	Подрядчик	Смена поставщика	Решено
Нехватка рабочих	15.06.2026	Подрядчик	Привлечение субподрядчика	В процессе
Дождливая погода (12 дней в июне)	30.06.2026	–	Корректировка графика	Открыто

Задание:

На основе предоставленных форм и данных:

1. Проведите описательный анализ текущего состояния проекта:

- Рассчитайте долю выполненных работ от плана (в целом и по этапам).
- Определите процент освоения бюджета.
- Постройте диаграмму Ганта для визуализации отставания от графика.

2. Выполните диагностический анализ:

– Используя данные о погоде и отставании, проверьте гипотезу о влиянии дождей на темпы работ.

– Проанализируйте открытые ответы жителей, выделите основные категории проблем.

– Оцените корреляцию между удовлетворённостью жителей и темпами работ (можно использовать шкалу и процент выполнения).

3. Сформулируйте предварительные выводы и разработайте рекомендации для администрации города по дальнейшему управлению проектом (не менее 3 рекомендаций).

4. Оформите отчёт в виде аналитической записки (1-3 стр.), включив в неё заполненные формы (можно сокращённо) и интерпретацию результатов.

Тема 2.3. Документирование результатов оценки и «обратная связь»

Вопросы для устного опроса:

1. Перечислите основные виды документов, которые формируются по результатам оценки эффективности государственных проектов, и кратко охарактеризуйте каждый из них.

2. Как работает система сбора обратной связи через QR-коды на объектах национальных проектов? Каков регламент обработки негативных отзывов?

3. В чём суть принципа «ресурсы-результаты», внедрённого в 2024–2025 годах? Как он связан с системой «Электронный бюджет»?

4. Какие критерии оценивает Счётная палата РФ при проведении экспресс-оценки государственных программ?

5. Назовите ключевые нормативные правовые акты, регулирующие документирование результатов оценки и обратную связь в РФ.

Кейс-задания на пошаговый алгоритм действий муниципалитета по сбору обратной связи, ее документированию и устранению недостатков.

Администрация города N завершила реализацию муниципального проекта по благоустройству общественной территории — сквера «Центральный» (в рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» нацпроекта «Жилье и городская среда»). Подрядчик отчитался об окончании работ, предоставив акты выполненных работ и фотоматериалы.

Проблема:

Через месяц после формальной приемки в адрес администрации начинают поступать сигналы от жителей. Граждане недовольны качеством работ:

Жалоба 1: В скате для маломобильных групп (пандусе) у центрального входа обнаружена трещина, что создает угрозу безопасности.

Жалоба 2: Установленные на детской площадке качели издают сильный скрип, мешающий жителям ближайших домов в вечернее время.

Жалоба 3: Газон, посеянный подрядчиком, взошел неравномерно (плешины), что портит внешний вид.

Задание:

Опишите пошаговый алгоритм действий муниципалитета по сбору обратной связи, ее документированию и устранению недостатков, ответив на вопросы:

1. Какие конкретные механизмы и регламенты должны быть применены?

2. Какие документы должны быть сформированы по итогам?

Раздел 3. Оценка эффективности участников

Тема 3.1. Измерение производительности и эффективности органов власти и служащих

Вопросы для устного опроса:

1. Какие стратегические документы составляют основу оценки эффективности органов исполнительной власти в РФ? Перечислите и кратко охарактеризуйте их роль.

2. Назовите ключевые показатели эффективности (КПЭ) для оценки работы губернаторов, утверждённых Указом № 1014. Как эти показатели связаны с национальными целями развития?

3. В чём различие между показателями производительности госслужащих и показателями их эффективности? Приведите примеры каждой группы.

4. Что представляет собой метод оценки «360 градусов»? Для чего он используется на государственной гражданской службе и почему называется «экспериментальным»?

5. Как происходит каскадирование (декомпозиция) стратегических целей региона до уровня

индивидуальных КРІ государственного служащего? Приведите пример такой цепочки.

Кейс-задание

Министерство промышленной политики Донецкой Народной Республики (ДНР) участвует в достижении национальных целей развития, установленных Указом Президента РФ № 309 и детализированных для региона в Указе № 1014 (перечень КРІ для губернатора). Восстановление и развитие промышленного потенциала Республики является ключевым драйвером экономики региона.

Губернатором ДНР утверждены плановые значения на 2026 год по следующим стратегическим показателям из Указа № 1014, за выполнение которых непосредственно отвечает Министерство промышленной политики:

- Темп роста физического объема инвестиций в основной капитал (п. 19) — целевой показатель: +8%.
- Темп роста дохода на одного работника субъекта МСП (п. 20) — целевой показатель: +5%.
- «Цифровая зрелость» в сфере промышленности (п. 21) — целевой показатель: 65% (доля автоматизированных процессов и услуг).

Проблема. Руководитель Министерства (Министр) столкнулся с проблемой: стратегические планы есть, но текущая работа сотрудников оценивается формально (только по факту подготовки отчетов). Нет понимания, как вклад каждого конкретного сотрудника (от аналитика до начальника отдела) влияет на привлечение инвестиций или рост доходов работников. Кроме того, участились жалобы на медлительность согласования документов и плохую коммуникацию между отделами.

Министр принял решение внедрить новую систему оценки эффективности своих сотрудников, основанную на современных инструментах.

Задание:

1. Декомпозируйте стратегические цели в личные КРІ. Предложите, как три указанные выше стратегические цели региона можно «спустить» (декомпонировать) на уровень рядовых сотрудников Министерства.

Заполните таблицу, предложив по одному-два измеримых КРІ для каждой из перечисленных должностей, которые будут работать на общую стратегию:

Должность	Предлагаемый КРІ (что измерить количественно)	Связь со стратегической целью (из Указа № 1014)
Начальник отдела инвестиционной политики		
Специалист отдела развития малого и среднего предпринимательства (МСП)		
Специалист отдела цифровизации		
Специалист общего отдела (делопроизводитель)		
Заместитель Министра (курирующий стратегическое развитие)		
Начальник финансово-экономического отдела		
Советник Министра по взаимодействию со СМИ и общественностью (Пресс-секретарь)		
Начальник правового отдела		
Главный специалист отдела по работе с территориями (муниципальными образованиями)		

2. Обоснуйте метод оценки для решения проблемы коммуникации.

- Для оценки жалоб на плохую коммуникацию и медлительность (проблема «soft skills») Министр решил применить экспериментальный метод «360 градусов».

• Объясните, почему для этой проблемы был выбран именно этот метод, а не KPI. Кто будет оценивать начальника отдела инвестиционной политики в рамках метода «360 градусов»? Перечислите категории оценщиков.

3. Опишите, как будет выглядеть итоговая оценка конкретного сотрудника (например, того же Начальника отдела инвестиционной политики) в новой системе. Из каких двух основных частей она будет состоять?

Тема 3.2. Концептуальные модели эффективности органов власти и служащих

Вопросы для устного опроса:

1. В чём заключаются ключевые различия между парадигмой Нового государственного менеджмента (NPM) и пост-NPM моделями?

2. Перечислите и кратко охарактеризуйте три типа моделей оценки эффективности, выделяемые в материале: базовые (KPI), комплексные (BSC, EFQM), интегративные (с оценкой соцэффекта).

3. Что представляет собой модель «4М» Букерта и Халлигана? Какие стратегии она описывает?

4. Каковы основные особенности IMPACT Framework (2024)? В каких контекстах она может применяться в государственном управлении?

5. Какие современные тенденции в области оценки эффективности органов власти и служащих характерны для России? Как они соотносятся с мировым опытом (на примере Северной Америки, Европы, Азии)?

Кейс-задания на систему оценки эффективности администрации города.

Город Немухин (Город Немухин — место действия цикла романтических сказок Вениамина Каверина, объединённых в повесть «Ночной сторож, или Семь занимательных историй, рассказанных в городе Немухине в тысяча девятьсот неизвестном году» (1981); население 50 тыс. человек) переживает не лучшие времена. Местный градообразующий завод на грани закрытия, молодёжь уезжает, а бюджет с каждым годом «худеет».

Глава администрации Пётр Ильич — классический «хозяйственник» старой закалки. Его кредо: «Главное — отчитаться по бумагам и не вылезать за рамки сметы». На планерках он требует только одно: «Чтобы все KPI горели зелёным!».

Всё меняется после скандала в соцсетях. Местная молодёжь выложила видео под названием «Немухин — деревня!», где сравнила разбитые тротуары и убитые остановки с фотографиями уютных европейских городков. Пост набрал миллион просмотров. Губернатор вызывает Петра Ильича на ковёр и, не стесняясь в выражениях, требует: «Вы там совсем о людях забыли? Читайте Букерта, а не только сметы! Прекратите имитацию бурной деятельности!»

В администрацию приходит группа активистов («Граждане за Немухин»). Они заявляют: «Нам все равно, сколько вы потратили мела на побелку бордюров. Мы хотим знать, почему у нас нет парка, почему в поликлинике очереди и где обещанный интернет в деревнях?».

Вы — заместитель главы администрации по стратегическому развитию. Пётр Ильич в растерянности и даёт вам карт-бланш: «Разработай новую систему критериев эффективности для нашей администрации. Но так, чтобы и губернатор был доволен (спрос с нас жесткий), и эти активисты отстали, и сами чиновники понимали, за что их премируют. Сделай красиво, со ссылками на лучшие мировые практики и модели».

Задание:

1. Предложите структуру новой системы оценки эффективности администрации города Немухин.

2. Разработайте 5–7 ключевых критериев (показателей), которые должны быть включены в эту систему.

3. Для каждого критерия укажите, на какую концептуальную модель (NPM, BSC, NPG, Bouckaert и Halligan, IMPACT) вы опираетесь и почему.

Тема 3.3. Факторы повышения эффективности органов власти и служащих

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите группы факторов повышения эффективности органов власти и служащих. Приведите примеры из мирового опыта.
2. Что такое меритократия? Как принципы меритократии реализованы в государственной службе Южной Кореи и Сингапура? Какие результаты это дало?
3. Какие ключевые технологические решения цифровой трансформации госуправления внедрены в России? Перечислите их.
4. Раскройте российскую «формулу доверия». Из каких компонентов она состоит и как каждый из них может быть усилен на практике?

Решение задач на диагностику проблемы и разработку мер по улучшению ситуации.

Описание ситуации

Городское поселение Зареченск (население 25 тыс. человек) расположено в часе езды от областного центра. Пять лет назад здесь началась программа благоустройства «Комфортная среда». Жители активно участвовали в голосовании за проекты, выходили на субботники, писали указы. Люди поверили: «Наконец-то власть нас услышала».

Однако за прошедшие годы проявились:

- Проваленная коммуникация: Из обещанных 10 дворов благоустроили только 3, да и те с недоделками. Администрация отчитывалась в соцсетях красивыми картинками «до и после», но на вопросы «почему срезали асфальт?» и «где обещанная детская площадка?» следовали стандартные отписки: «работы ведутся согласно плану».
- «Стеклянный потолок» недоверия: Когда в прошлом году случился прорыв трубы и полгорода осталось без воды, глава администрации Сергей Иванович (назначенец из области, работает второй срок) вышел к людям. Его встретили криками: «Хватит врать! Вы только воруете!». Сергей Иванович искренне не понимал: отчёты ведь сданы, КРІ по вводу жилья выполнен, зарплаты бюджетникам платят вовремя. Почему люди агрессивны?

Вчера в городском паблике появилось видео. Пенсионерка, ветеран труда Нина Петровна, стоя у недостроенной спортивной коробки, говорит со слезами: «Я голосовала за этот проект. Мы с ребятишками собирали подписи. А теперь тут бурьян по пояс. Им (власти) лишь бы отчитаться, а на нас наплевать. Нет у нас больше веры никому».

Пост завирусился. На экстренном совещании глава района (куратор Зареченска) жёстко ставит задачу: «Либо вы восстанавливаете доверие людей, либо мы делаем оргвыводы. Изучите, что не так, и представьте план. Ссылайтесь на научные подходы, а не на "авось"».

Задание:

Вы — начальник отдела по взаимодействию с общественностью администрации Зареченска. Вам поручено:

Этап 1. Диагностика проблемы

- Используя российскую формулу доверия и классификацию факторов доверия, проанализируйте ситуацию в Зареченске.
- Определите, какие компоненты формулы (Честность, Возможности, Мотивация, Дистанция) оказались нарушены больше всего и почему. Подтвердите свои выводы фактами из кейса.
- Какие субъективные и объективные факторы привели к кризису?

Этап 2. Разработка мер по укреплению доверия

Опираясь на мировой и российский опыт, предложите комплекс мер (3-5 пунктов), которые помогут администрации Зареченска:

- Восстановить диалог с жителями (работа с «дистанцией» и «честностью»).
- Показать реальные, а не отчётные результаты (работа с «возможностями» и «мотивацией»).
- Внедрить постоянные, а не разовые механизмы обратной связи (используйте примеры «петель обратной связи», хартий обязательств, цифровых платформ).

Для каждого предложения укажите, на какой конкретный фактор формулы доверия оно направлено и какой зарубежный или российский аналог (из лекции) можно взять за образец

5.3. Два тематических блока дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ).

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	8
КТ 2	100	0,1	8
КТ 3	100	0,1	8
Итого:	x	0,3	24

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

Темы 1.1 – 1.3

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Задание 1. Какой метод оценки был характерен для древних цивилизаций (Египет, Рим)?

А) Рандомизированные контролируемые испытания (RCT)

Б) Анализ «затраты-выгода» (CBA)

В) Бинарная оценка «сделано/не сделано»

Г) Теория изменений (Theory of Change)

Задание 2.

Какой стандарт описывает процессы жизненного цикла систем и позволяет организациям согласовывать проектирование, создание, эксплуатацию и вывод из эксплуатации различных систем?

А) ISO 9001

Б) ISO / ИЕС 15288

В) PMBOK

Г) ISO 21500

Задание 3.

Какое из утверждений правильно описывает различие между показателем (metric) и индикатором (KPI)?

А) Показатель всегда измеряется в деньгах, а индикатор – в натуральных единицах

Б) Показатель констатирует факт или цифру, а индикатор служит мерой достижения цели и отвечает на вопрос «Насколько хорошо мы движемся к цели?»

В) Показатель используется только в бизнесе, а индикатор – только в государственном управлении

Г) Показатель – это качественная характеристика, а индикатор – количественная

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Задание 4.

Какие элементы включает интегральная оценка эффективности государственных программ в РФ согласно Постановлению Правительства №752 (2023)? (Выберите 3 варианта)

1. Оценка уровня достижения государственных программ (80% веса)
2. Оценка динамики прироста значений показателей (10% веса)
3. Оценка качества финансового управления (10% веса)
4. Оценка удовлетворённости бенефициаров
5. Оценка воздействия на окружающую среду
6. Оценка соответствия идеологическим критериям

Задание 5.

Какие из перечисленных видов мониторинга относятся к обычным видам?

(Выберите 3 правильных ответа)

1. Мониторинг результатов
2. Финансовый мониторинг
3. Мониторинг солнечной активности
4. Мониторинг бенефициаров
5. Мониторинг космических спутников
6. Мониторинг валютных курсов

Задание 6.

Какие требования предъявляются к хорошим индикаторам по SMART-методу? (Выберите 3 правильных ответа)

1. Specific (конкретный)
2. Marginal (маржинальный)
3. Measurable (измеримый)
4. Achievable (достижимый)
5. Accelerated (ускоренный)
6. Relevant (релевантный)

Задание 7.

Прочитайте текст и напишите развёрнутый обоснованный ответ

Муниципальная программа «Формирование здорового образа жизни среди подростков» (срок – 2 года, бюджет – 8 млн руб.). Цель – снизить долю подростков 12–17 лет, употребляющих табак и алкоголь, с 35% до 25%. Разработчики предложили такие индикаторы: 1) количество проведённых лекций о вреде курения (план – 100), 2) число розданных буклетов (план – 20 000), 3) количество созданных спортивных секций (план – 10). Глава района сомневается, что эти показатели помогут измерить реальный результат. Он просит заменить их на индикаторы, которые действительно отражают достижение цели, с учётом возможного смещения и необходимости проверяемости.

Задание: предложите не менее трёх корректных индикаторов с указанием типа и обоснуйте, почему исходные индикаторы были неудачными.

КТ – 2.

Темы 2.1 – 2.3

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Задание 1.

Как называется подход Майкла Куинна Паттона, при котором оценка разрабатывается для обеспечения её полезности для заранее определённых пользователей?

- А) Формирующая оценка
- Б) Оценка, ориентированная на использование (Utilization-Focused Evaluation)
- В) Суммирующая оценка
- Г) Метаоценка

Задание 2.

Какой тип анализа отвечает на вопрос «Почему это произошло?» и использует корреляционный анализ для выявления связей между величинами?

- А) Описательный анализ (Descriptive Analytics)
- Б) Диагностический анализ (Diagnostic Analytics)
- В) Предиктивный анализ (Predictive Analytics)
- Г) Предписывающий анализ (Prescriptive Analytics)

Задание 3.

Какой срок установлен для проработки негативного отзыва, поступившего через QR-код на объекте национального проекта?

- А) 5 рабочих дней
- Б) 10 рабочих дней
- В) 20 рабочих дней
- Г) 30 рабочих дней

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Задание 4.

Какие из перечисленных моделей используются для оценки технологической зрелости проектной деятельности? (Выберите 3 правильных ответа)

1. OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)
2. SWOT-анализ
3. P3M3 (Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model)
4. SMART
5. ГОСТ Р ИСО 21500
6. PDCA

Задание 5.

Какие методы относятся к методам анализа данных? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Регрессионный анализ
- 2) Кластерный анализ
- 3) SWOT-анализ
- 4) Анализ временных рядов
- 5) Метод Дельфи

б) Детекция аномалий

Задание 6.

Какие разделы должны содержаться в итоговом отчёте об оценке эффективности программы?
(Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Резюме и выводы
- 2) Анализ достижения целей (KPI)
- 3) Прогноз погоды на период реализации
- 4) Анализ ресурсов и бюджета
- 5) Список сотрудников проектного офиса с их хобби
- 6) Анализ обратной связи и социального эффекта

Задание 7.

Прочитайте текст и напишите развёрнутый обоснованный ответ

Администрация муниципального района «Приозёрный» завершает реализацию трёхлетней программы «Развитие туристической инфраструктуры» (бюджет – 95 млн руб.). Цели: увеличение туристического потока на 40%, создание 5 новых туристических маршрутов, строительство 10 объектов придорожного сервиса. По итогам 2025 года туристический поток вырос на 25%, построено 3 маршрута и 6 объектов сервиса. Глава района поручает провести итоговую оценку программы, чтобы решить – продлевать программу на следующий цикл с корректировкой или закрывать. Вы – руководитель проектного офиса. Необходимо разработать план оценочного исследования.

Задание: Сформулируйте цель оценки, три ключевых вопроса, на которые должна ответить оценка, и предложите два метода сбора данных.

КТ – 3.

Темы 3.1 – 3.3

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Задание 1.

Какой нормативный правовой акт утверждает перечень из 21 ключевого показателя эффективности (KPI) для оценки работы губернаторов?

- А) Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309
- Б) Указ Президента РФ от 28 ноября 2024 г. № 1014
- В) Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ
- Г) Постановление Правительства РФ от 12 апреля 2013 № 329

Задание 2.

Какая парадигма государственного управления, доминировавшая с конца XX века, перенесла бизнес-подходы в госсектор с акцентом на эффективность, производительность и измеримые результаты («steering, not rowing»)?

- А) Веберовская бюрократия
- Б) Новый государственный менеджмент (New Public Management, NPM)
- В) Объединённое правительство (Joined-up Government)
- Г) Новое государственное управление (New Public Governance, NPG)

Задание 3.

Какая формула доверия используется в российской практике государственного управления?

- А) Доверие = (Компетентность + Честность) / Риск

Б) Доверие = (Честность + Возможности + Мотивация) / Дистанция

В) Доверие = Благонамеренность × Компетентность

Г) Доверие = Удовлетворённость / Ожидания

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Задание 4.

Какие из перечисленных показателей входят в перечень КРІ для губернаторов согласно Указу № 1014? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Доверие к власти (к Президенту и главам субъектов РФ)
- 2) Средняя заработная плата губернатора
- 3) Суммарный коэффициент рождаемости
- 4) Количество подписчиков губернатора в социальных сетях
- 5) Уровень бедности
- 6) Объём экспорта бананов из региона

Задание 5.

Какие принципы характерны для парадигмы Нового государственного менеджмента (NPM)? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Разделение на «рулевого» и «гребца» (политика задаёт стратегию, агентства исполняют)
- 2) Ориентация на клиента (граждане как потребители госуслуг)
- 3) Усиление вертикали власти и централизация
- 4) Внедрение рыночных механизмов и конкурентной среды
- 5) Игнорирование измеримых результатов, фокус только на соблюдении процедур
- 6) Отказ от децентрализации в пользу жёсткой иерархии

Задание 6.

Какие меры относятся к институциональным факторам повышения эффективности государственного управления (на основе мирового опыта)? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Внедрение меритократических принципов отбора кадров
- 2) Система непрерывного профессионального развития госслужащих
- 3) Запуск мобильного приложения для записи к врачу
- 4) Политика «нулевой терпимости» к коррупции (one strike and out)
- 5) Установка QR-кодов на объектах благоустройства
- 6) Переход на открытое программное обеспечение (Linux, LibreOffice)

Задание 7.

Прочитайте текст и напишите развёрнутый обоснованный ответ

В областном министерстве здравоохранения внедряется новая система оценки эффективности. Поставлены задачи: повысить доступность первичной медицинской помощи (среднее время ожидания приёма – не более 2 дней) и увеличить доверие граждан к системе здравоохранения с 55% до 65% за два года. Начальник отдела предлагает использовать только количественные КРІ (количество посещений, доля выполненных нормативов). Его заместитель настаивает на включении качественных индикаторов (удовлетворённость пациентов, уровень доверия, вовлечённость врачей в повышение квалификации). Губернатор требует выбрать модель, которая соответствует мировым трендам пост-NPM и позволяет увязать операционные показатели со стратегической целью – улучшением здоровья населения.

Задание: Какую концептуальную модель вы предложите? Обоснуйте выбор тремя аргументами.

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

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

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

Для выполнения тестовых заданий, ситуационных задач студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц, а также НПА.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий, маркированные листы бумаги для решения. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1.1. Истоки и эволюция оценки проектов и программ. ПК-2.3

Тестовое задание открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В регионе реализуется государственная программа «Развитие сельских территорий» на 2023–2025 гг. Запланировано строительство 50 км дорог, 5 ФАПов и повышение занятости на 10%. По итогам 2024 года построено 30 км дорог, 3 ФАПа, занятость выросла на 6%. Глава региона требует отчитаться об эффективности.

Задание: используя классификацию из материала (Приказ Минэкономразвития №346), определите, какие группы методов следует применить, и дайте краткое обоснование.

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Какой метод линейного программирования для оптимизации военного производства в СССР разработал Леонид Канторович?

А) Модель «затраты-выпуск» (input-output analysis)

Б) Система национальных счетов

В) Симплекс-метод (метод разрешающих множителей)

Г) Анализ издержек и выгод

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Какие методы оценки относятся к современному этапу (с 2000-х годов)? (Выберите 3 варианта)

1. Инспекция на месте и ведомость выполненных работ
2. Теория изменений (Theory of Change)
3. Методы оценки вклада (Contribution Analysis)
4. Линейное программирование
5. Использование больших данных (Big Data) и геоинформационных систем
6. Бинарная оценка по принципу «сделано/не сделано»

Тестовое задание закрытого типа:

Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите этапы эволюции оценки проектов и программ в хронологическом порядке (начиная с самого раннего):

Буква	Этап
Б	Доформальные истоки (до конца XIX века)
Г	Зарождение формальных подходов (конец XIX – начало XX века)
А	Институционализация (1940-е – 1950-е годы)
Д	Экспансия и профессионализация (1960-е – 1970-е годы)
В	Парадигмальные сдвиги (1980-е – 1990-е годы)
Е	Современный этап (с 2000-х годов)

Тема 1.2. Стандарты и технологии оценивания. ПК-2.3

Тестовые задания открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В муниципальном районе реализуется проект «Чистая вода» (срок – 18 месяцев, бюджет – 25 млн руб.). Цель: обеспечить 5 отдалённых деревень централизованным водоснабжением (пробурить 5 скважин, построить водонапорные башни, проложить 15 км труб). На 5-м месяце получены данные: пробурена 1 скважина (вместо 2 по плану), трубы не закуплены из-за роста цен на металл, местные жители жалуются на перебои с доставкой стройматериалов. Глава поселения просит оперативно понять, в чём причина сбоев и что делать дальше.

Задание: определите, какой вид мониторинга необходимо провести в первую очередь для ответа на вопрос «Почему проект отстаёт от графика?». Дайте краткое обоснование.

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор

Что такое «Управление, ориентированное на результат» (RBM) в трактовке ПРООН?

А) Подход, фокусирующийся только на контроле расходования бюджета
Б) Подход, основанный на чётком определении желаемых результатов и использовании методов и инструментов для их оценки и достижения

В) Подход, при котором оценка проводится только внешними независимыми экспертами

Г) Подход, при котором мониторинг заменяет оценку

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы,

обосновывающие выбор

Какие критерии оценки используются МФОККиКП (Международной федерацией обществ Красного Креста и Красного Полумесяца)? (Выберите 3 правильных ответа)

1. Актуальность и адекватность
2. Экономичность и эффективность
3. Воздействие и устойчивость
4. Температура окружающей среды
5. Скорость интернет-соединения
6. Цвет логотипа организации

Тестовые задания закрытого типа:

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между видом оценки и её определением:

№	Вид оценки	Определение
1	Формирующая оценка	А) Проводится спустя некоторое время после завершения проекта для оценивания долгосрочного воздействия и устойчивости
2	Итоговая оценка	Б) Проводится на этапе реализации для повышения эффективности деятельности и оценивания соответствия требованиям
3	Ex-post оценка	В) Проводится силами специалистов, не входящих в число сотрудников проекта, для повышения объективности
4	Внутренняя оценка	Г) Проводится на заключительном этапе для оценивания эффективности и воздействия
5	Внешняя оценка	Д) Осуществляется лицами, ответственными за реализацию проекта, способствует развитию кадрового потенциала
6	Партиципативная оценка	Е) Проводится с привлечением бенефициаров и других заинтересованных сторон для расширения их возможностей

Тема 1.3. Методология измерения государственных политик и программ. ПК-2.3

Тестовые задания открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В регионе реализуется государственная программа «Повышение финансовой грамотности населения» сроком на 3 года. Цель – снизить долю граждан с низким уровнем финансовой грамотности с 60% до 45%. На второй год ответственные исполнители отчитываются: проведено 200 лекций (план – 150), роздано 50 000 брошюр (план – 40 000), обучено 500 пенсионеров (план – 400). Однако независимый опрос показал, что уровень финансовой грамотности снизился всего на 2% (с 60% до 58%). Глава региона требует объяснить расхождение.

Задание: Определите, какой вид индикаторов (процессные или результатные) использовали исполнители, и в чём заключается ошибка. Предложите корректирующие меры.

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ

Какой метод оценки считается «золотым стандартом» в доказательных исследованиях и включает случайное распределение участников в экспериментальную и контрольную группы?

- А) Квазиэкспериментальная методика
- Б) Неэкспериментальная методика
- В) Рандомизированный контролируемый эксперимент (РКИ)
- Г) Метаоценка

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный

ответ

Какие виды эффективности выделяются при оценке социальной деятельности? (Выберите 3 правильных ответа)

1. Социальная (общественная) эффективность
2. Космическая эффективность
3. Социально-экономическая эффективность
4. Бюджетная эффективность
5. Климатическая эффективность
6. Энергетическая эффективность (как часть фундаментальной)

Тестовые задания закрытого типа:

Задание 1.

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между видом индикатора и его определением или примером:

№	Вид индикатора	Определение / Пример
1	Прямой индикатор	А) Используется для явлений, находящихся в латентном (скрытом) состоянии, например объём теневого рынка
2	Косвенный индикатор	Б) Измеряет явления или процессы напрямую, например количество построенных школ
3	Количественный индикатор	В) Показатель, который невозможно корректно измерить количественно, оценка по принципу «Да/Нет»
4	Качественный индикатор	Г) Измеряется в кг, км, шт., руб., например численность безработных
5	Индикатор со специальным значением	Д) Измеряет степень удовлетворённости населения услугами, уровень доверия
6	Бинарный индикатор	Е) Разновидность индикатора со специальным значением «Сделано / Не сделано»

Тема 2.1. Постановка задачи и планирование оценки. ПК-2.3

Тестовые задания открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Региональный департамент образования планирует провести оценку государственной программы «Развитие дополнительного образования детей» за 2023–2025 гг. Директор департамента хочет понять, насколько эффективно были потрачены бюджетные средства (420 млн руб.) и достигнуты ли целевые показатели: охват детей дополнительным образованием – 75%, количество новых мест – 10 000, удовлетворённость родителей – 85%. Для этого необходимо сформулировать техническое задание (ТЗ) на проведение оценки. Вам поручено определить основные разделы ТЗ и предложить критерии оценки.

Задание: Перечислите не менее четырёх ключевых разделов, которые должны быть включены в техническое задание, и укажите, какие критерии оценки (результативность, эффективность, качество управления) будут применены.

Тестовые задания закрытого типа:

Задание 1

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ

Какая организация в России разработала профессиональный стандарт «Специалист по управлению проектами социального воздействия, мониторингу, контролю и оценке социальных эффектов деятельности организаций» (2025)?

- А) Министерство экономического развития РФ

- Б) Счётная палата РФ
- В) Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП)
- Г) ВЭБ.РФ

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ

Какие компетенции необходимы специалисту по оценке проектов и программ?

(Выберите 3 правильных ответа)

1. Методологическая и аналитическая компетентность
2. Умение играть на музыкальных инструментах
3. Коммуникативная и фасилитационная компетентность
4. Отраслевая и нормативно-правовая компетентность
5. Знание иностранных языков в совершенстве
6. Цифровая и инновационная грамотность

Задание 3

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между типом оценки и её характеристикой:

№	Тип оценки	Характеристика
1	Предварительная оценка (ex-ante)	А) Проводится после завершения программы для комплексного анализа степени достижения целей, результативности и эффективности
2	Промежуточная оценка (мониторинг)	Б) Проводится до начала реализации программы для обоснования её необходимости, проверки логики и ресурсного обеспечения
3	Итоговая оценка (ex-post)	В) Сравнение плановых и фактических значений индикаторов на любой стадии
4	Оценка результативности	Г) Проводится в ходе реализации для контроля выполнения мероприятий и выявления отклонений
5	Оценка эффективности	Д) Проводится внешними специалистами, не входящими в штат организации
6	Внешняя оценка	Е) Сопоставление достигнутых результатов с затраченными ресурсами, определение отдачи от бюджетных средств

Тема 2.2. Методы сбора и анализа данных. ПК-2.3, ПК-2.4

Тестовые задания открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В Министерстве экономического развития региона создан проектный офис. Руководитель хочет оценить уровень зрелости проектной деятельности ведомства по методологии Федерального проектного офиса (оценка 23 процессных областей по 5 элементам). Вам поручено собрать данные для этой оценки. Определите: 1) какие методы сбора данных вы примените; 2) какие артефакты запросите у сотрудников; 3) какие источники информации, помимо внутренних документов, можно использовать.

Задание: Дайте развёрнутое решение.

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ

Какой инструмент НЕ относится к BI-системам для визуализации данных и построения дашбордов?

- А) Power BI
- Б) Tableau

- В) Yandex DataLens
- Г) Python (библиотека Pandas)

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ

Какие методы сбора данных используются для оценки зрелости проектной деятельности в государственных органах? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Анализ документации (регламентов, отчётов)
- 2) Опросы (анкетирование) сотрудников
- 3) Глубинные интервью с ключевыми участниками
- 4) Эксперимент с контрольной группой
- 5) Лабораторные испытания
- 6) Бенчмаркинг (сравнение с эталонными моделями)

Тестовые задания закрытого типа:

Задание 1

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между типом анализа и его назначением / вопросом:

№	Тип анализа	Назначение / вопрос
1	Описательный анализ (Descriptive)	А) Что нужно сделать, чтобы достичь наилучшего результата?
2	Диагностический анализ (Diagnostic)	Б) Что произойдёт в будущем на основе исторических данных?
3	Предиктивный анализ (Predictive)	В) Что произошло?
4	Предписывающий анализ (Prescriptive)	Г) Почему это произошло?
5	Регрессионный анализ	Д) Разделение объектов на группы по схожести признаков
6	Кластерный анализ	Е) Оценка влияния одного или нескольких факторов на зависимую переменную

Задание 2

Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите в правильном порядке этапы процесса анализа данных:

- 1) Формирование и проверка гипотез
- 2) Поиск закономерностей
- 3) Сбор информации
- 4) Выводы и рекомендации
- 5) Обработка данных (чистка, приведение в порядок)

Тема 2.3. Документирование результатов оценки и «обратная связь». ПК-2.3

Тестовые задания открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В рамках национального проекта «Образование» в городе N построена новая школа. На входе размещён QR-код для сбора обратной связи. Родители учеников сканируют код и оставляют негативный отзыв: «В спортивном зале скользкий пол, дети падают». Отзыв поступил в систему 10 марта. Проектный офис региона получил уведомление. Подрядчик утверждает, что пол соответствует ГОСТу. Однако аналогичные жалобы поступили и из другой школы того же подрядчика.

Задание: опишите пошаговый алгоритм действий проектного офиса согласно регламенту, описанному в материале. Какие документы будут сформированы?

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ

Какой орган даёт обязательное заключение для крупных проектов государственно-частного партнёрства (ГЧП) в России?

- А) Счётная палата РФ
- Б) Министерство финансов РФ
- В) ВЭБ.РФ
- Г) Федеральное казначейство

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ

Какие источники и каналы обратной связи используются при реализации национальных проектов? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) QR-коды на строящихся объектах
- 2) Порталы (например, «Госуслуги», национальныепроекты.рф)
- 3) Стратегические прогнозы
- 4) Общественные обсуждения и экспертные опросы
- 5) Мнение соседей
- б) Мониторинг социальных сетей

Тестовые задания закрытого типа:

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между типом документа / отчёта и его основным содержанием:

№	Тип документа	Содержание
1	Заключение об эффективности проекта	А) Сравнение плановых и фактических показателей КРІ, анализ освоения бюджета, отклонения
2	Отчёт о реализации программы (мониторинг)	Б) Анализ работы с обращениями граждан: количество, тематика, сроки рассмотрения
3	Отчёт об оценке механизма обратной связи	В) Фиксация достигнутых результатов, уровня удовлетворённости заказчика или целевой аудитории
4	Акт подтверждения качества / Отчёт для стейкхолдеров	Г) Анализ достижения целей, расчёт экономических и социальных результатов, оценка рисков (для ГЧП)
5	Экспресс-оценка Счётной палаты	Д) Исполнение по ресурсам, по результатам, формирование системы показателей (срок – до трёх недель)
6	Отчёт о мониторинге обратной связи по объектам нацпроектов	Е) Сводка негативных отзывов через QR-коды с комментариями и сроками устранения

**Тема 3.1. Измерение производительности и эффективности органов власти и служащих.
ПК-2.3**

Тестовые задания открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В департаменте экономики региона внедрена система КРІ для госслужащих. Начальник отдела стратегического планирования Петров получил следующие показатели на год: 1) рост инвестиций в основной капитал по курируемым отраслям – 7%; 2) доля подготовленных документов без замечаний – 98%; 3) среднее время рассмотрения обращений бизнеса – 3 дня; 4) снижение уровня бедности в регионе – 2%. По итогам года Петров выполнил показатели 2 и 3 на 100%, а показатели 1 и 4 – только на 30% из-за объективных макроэкономических факторов.

Задание: Определите, какие из этих показателей являются КРІ эффективности, а какие – показателями производительности (не относящимися к эффективности). Дайте обоснованное предложение по корректировке системы оценки.

Тестовые задания комбинированного типа:

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

Что оценивает метод «360 градусов» в системе государственной гражданской службы?

- А) Только количественные результаты работы (КРІ)
- Б) Только соблюдение сроков и исполнительскую дисциплину
- В) Компетенции, поведение и «гибкие навыки» сотрудника через анонимную оценку руководителем, коллегами, подчинёнными и самооценку
- Г) Соответствие должностному регламенту без учёта мнения коллег

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ

Какие категории показателей производительности госслужащих НЕ относятся к показателям эффективности? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Количественные показатели нагрузки (количество подготовленных документов)
- 2) Достижение стратегической цели «снижение уровня бедности»
- 3) Временные показатели (соблюдение сроков)
- 4) Показатели исполнительской дисциплины (отсутствие взысканий)
- 5) Рост реальных доходов населения
- 6) Увеличение объёма инвестиций в основной капитал

Тестовые задания закрытого типа:

Задание 1

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между нормативным правовым актом (НПА) и его основным содержанием в сфере оценки эффективности:

№	Нормативный правовой акт	Содержание
1	Указ Президента № 309 от 07.05.2024	А) Утверждает типовую форму трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения, обязывая отчитываться по принципу «бюджетирование, ориентированное на результат»
2	Указ Президента № 68 от 04.02.2021	Б) Устанавливает перечень показателей для оценки деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и органов исполнительной власти субъектов
3	Указ Президента № 1014 от 28.11.2024	В) Определяет глобальные национальные цели развития РФ до 2030 и 2036 гг. (сохранение населения, технологическое лидерство и др.)
4	Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004	Г) Утверждает 21 ключевой показатель эффективности (КРІ) для губернаторов
5	Постановление Правительства № 329 от 12.04.2013	Д) Регулирует институт аттестации, квалификационные требования, оценку соответствия должности государственных гражданских служащих
6	Указ Президента № 601 от 07.05.2012	Е) Ввёл требование о внедрении механизмов оценки эффективности служащих, увязанных с показателями результативности деятельности органа

Задание 2

Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите в правильной хронологической последовательности этапы каскадирования (декомпозиции) национальных целей до уровня индивидуальных ключевых показателей эффективности (КРІ) государственного служащего в Российской Федерации:

Номер этапа	Описание этапа
1)	Формирование индивидуальных КРІ и плановых заданий для конкретного государственного служащего (например, начальника отдела)
2)	Разработка показателей эффективности для структурного подразделения (отдела, департамента) органа власти
3)	Определение национальных целей развития Российской Федерации (Указ Президента № 309 от 07.05.2024: сохранение населения, технологическое лидерство, комфортная среда и др.)
4)	Мониторинг и оценка фактического выполнения КРІ, корректировка планов
5)	Установление ключевых показателей эффективности (КРІ) для высших должностных лиц субъектов РФ – губернаторов (Указ Президента № 1014 от 28.11.2024, 21 показатель)
6)	Декомпозиция КРІ губернатора на показатели для региональных органов исполнительной власти (министерств, департаментов)

Тема 3.2. Концептуальные модели эффективности органов власти и служащих. ПК-2.3

Тестовые задания открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В регионе запущена программа повышения эффективности государственного управления. Губернатор поручил внедрить систему оценки деятельности органов исполнительной власти. Часть экспертов предлагает использовать классические КРІ, ориентированные на количественные результаты (объём услуг, сроки, бюджет). Другие настаивают на комплексной модели, включающей удовлетворённость граждан, доверие к власти и оценку компетенций служащих (по методу «360 градусов»). Вам, как руководителю проектного офиса, необходимо выбрать концептуальную модель, которая соответствует современным мировым трендам (переход от NPM к пост-NPM) и учитывает российскую специфику.

Задание: какую модель вы предложите? Обоснуйте выбор, указав не менее трёх аргументов.

Тестовые задания комбинированного типа:

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

Какая новейшая концепция (2024 г.) предложена для преодоления разрыва между теорией и практикой на местном уровне управления, делая системы управления производительностью более адаптивными и инклюзивными?

- А) Balanced Scorecard (BSC)
- Б) Модель Букерта и Халлигана (4М)
- В) IMPACT Framework
- Г) Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ

Какие модели оценки эффективности относятся к комплексным (интегрированным), адаптированным для публичного сектора из бизнес-практики? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Balanced Scorecard (BSC)
- 2) Модель «4М» Букерта и Халлигана
- 3) Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)
- 4) Модель делового совершенства EFQM
- 5) Система QR-кодов на объектах нацпроектов
- 6) Индекс потребительских цен

Тестовые задания закрытого типа:

Задание на соответствие

Установите соответствие между концептуальной моделью (парадигмой) и её ключевой характеристикой:

№	Модель / Парадигма	Характеристика
1	New Public Management (NPM)	А) Управление государственным сектором через автономные межорганизационные сети, ориентация на сотрудничество с населением и бизнесом
2	Joined-up Government (Объединённое правительство)	Б) Оценивает деятельность по четырём сбалансированным направлениям: финансы, процессы, клиенты, развитие
3	New Public Governance (NPG)	В) Перенос бизнес-подходов в госсектор: акцент на эффективность, производительность, измеримые результаты, конкуренцию
4	Balanced Scorecard (BSC)	Г) Координация инициатив государственной политики в разных ведомствах для достижения общей цели
5	IMPACT Framework	Д) Модель, предлагающая стратегии «поддерживать, модернизировать, минимизировать, выводить на рынок» для анализа реформ
6	Модель «4М» Букерта и Халлигана	Е) Новейшая концепция (2024) для адаптивного и инклюзивного измерения воздействия деятельности на общество, экономику и экологию

Тема 3.3. Факторы повышения эффективности органов власти и служащих. ПК-2.3

Тестовые задания открытого типа:

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В регионе N по итогам социологического опроса выявлен низкий уровень доверия граждан к региональным органам власти (32% против среднего по стране 55%). Губернатор поручил разработать программу повышения доверия, используя формулу «(Честность + Возможности + Мотивация) / Дистанция». В вашем распоряжении – инструменты: личные страницы глав в соцсетях, платформа обратной связи «Госуслуги. Решаем вместе», практика публичных отчетов перед населением, система QR-кодов на социальных объектах, а также возможность внедрения гражданских ассамблей по типу Ирландии.

Задание: Предложите не менее трёх конкретных мероприятий, каждое из которых направлено на увеличение соответствующего компонента формулы доверия (честность, возможности, мотивация) или сокращение дистанции. Обоснуйте выбор.

Тестовые задания комбинированного типа:

Задание 1

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите развернутый обоснованный ответ

Какая российская платформа является аналогом эстонской X-Road и обеспечивает единые стандарты разработки и интероперабельность государственных информационных систем?

- А) Портал «Госуслуги»
- Б) Платформа «Антифрод»
- В) Платформа «ГосТех»
- Г) Система «Электронный бюджет»

Задание 2

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите развернутый обоснованный ответ

Какие технологические решения и инструменты цифровой трансформации госуправления активно развиваются в России? (Выберите 3 правильных ответа)

- 1) Портал «Госуслуги» с 2,6 тыс. услуг и 120 млн пользователей
- 2) Биометрическая идентификация (заселение в гостиницы, оплата проезда)
- 3) Платформа «Антифрод» для борьбы с кибермошенничеством

- 4) Система «Кодекс консультаций» для публичных обсуждений
- 5) Платформа «ГосТех» для создания госинформсистем
- 6) Гражданские ассамблеи по климату

Тестовые задания закрытого типа:

Расположите в хронологической последовательности этапы эволюции системы ключевых показателей эффективности (КРІ) для оценки деятельности губернаторов в Российской Федерации (от самого раннего к позднему):

Номер этапа	Описание этапа
1)	Указ № 548 (2019) – утверждение перечня из 15 показателей, увязка с национальными целями (продолжительность жизни, бедность, жильё, дороги)
2)	Указ № 68 (2021) – корректировка перечня, усиление привязки к национальным проектам
3)	Указ № 984 (28 ноября 2024 г., вступил в силу с 1 января 2025 г.) – утверждение обновлённого перечня из 21 показателя, включение «уровня общественного доверия» и социетальных факторов
4)	Ранние системы (2000-е – 2010-е) – первые попытки внедрения формализованных показателей, громоздкие и часто менявшиеся перечни
5)	Указ № 68 (2021) – корректировка перечня, усиление привязки к национальным проектам
6)	Указ № 309 (2024) – определение национальных целей развития до 2030/2036 гг., создание основы для новых КРІ

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не	1-59

выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
---	--

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для выполнения тестовых заданий студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.01.19 «Оценка эффективности проектной деятельности» включает следующие основные виды занятий:

- лекции;
- практикоориентированные занятия;
- самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают базовые основы проектного анализа и прогнозирования, финансирования и оценки результативности проектов, ресурсного обеспечения, риск-менеджмента и портфельного отбора.

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: решение кейс-заданий и задач, выполнение тестов.

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе основной и дополнительной литературы по учебной дисциплине.

Методические указания к практическим заданиям

Оценивание производится в баллах по следующим критериям:

- соответствие предложенных решений условиям задания.
- глубина решения
- последовательность (алгоритмизация) решения
- точность изложения сути предложенных методов
- знание теоретических основ методологии
- оригинальность и неординарность
- логика в изложении.

В ответах должно быть продемонстрировано умение проводить расчеты и анализировать их результаты, делать выводы и предложения / рекомендации.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Оценка эффективности деятельности органов публичной власти : учебное пособие / сост. М. Н. Аширова. – Ростов-на-Дону : Издательство ЮРИУ РАНХиГС. – 2023. - 117 с. – ISBN 978-5-6051022-6-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2229546> (дата обращения: 14.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

Соколов, А. А. Оценка эффективности деятельности в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие / А. А. Соколов ; Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС. – Волгоград : Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2022. - 32 с. – ISBN 978-5-7786-0863-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2229545> (дата обращения: 14.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

подписке.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 06.11.2025) // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310280/ (дата обращения: 02.04.2026). – Текст : электронный.

2. Об организации проектной деятельности в Донецкой Народной Республике : Указ Главы Донецкой Народной Республики от 03.07.2025 № 535 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – URL: <https://npa.dnronline.su/> (дата обращения: 08.04.2026). – Текст : электронный.

3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 02.04.2026). – Текст : электронный.

4. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики : Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ (ред. от 28.12.2025) // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/ (дата обращения: 02.04.2026). – Текст : электронный.

5. Об утверждении методики расчета оценки динамики прироста значений показателей государственных программ Российской Федерации и их структурных элементов: Приказ Минэкономразвития России от 25 мая 2023 г. № 346 // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]/ - URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz_minekonomrazvitiya_rossii_ot_25_maya_2023_g_346.html

6. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21 февраля 2019 г. N 68 (с изменениями и дополнениями) // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/72179524/>

7. Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 28 ноября 2024 г. № 1014 // Гарант. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410912652/>

8. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/12136354/>

9. Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. N 414-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/403266160/>

10. О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения: Постановление Правительства РФ от 12 апреля 2013 года №329 // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/70359584/>

11. Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов: Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. N 397 (с изменениями и дополнениями) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/71918302/>

8.4 Интернет-ресурсы

1. Центр проектного менеджмента РАНХиГС : [сайт]
URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/>

2. Департамент бюджетного планирования, государственных программ и национальных проектов Министерства экономического развития Российской Федерации : [сайт] . - URL:<https://www.economy.gov.ru/material/departments/d19/>

3. Методологическое обеспечение разработки и реализации государственных программ Российской Федерации // Министерства экономического развития Российской Федерации : [сайт] . URL:
https://www.economy.gov.ru/material/departments/d19/metodologicheskoe_obespechenie_razrabotki_i_realizacii_gos_programm_rf/

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

Технические средства – компьютерная техника, проектор, флипчарт

Методы обучения с использованием информационных технологий:

- демонстрация лекционных материалов с использованием мультимедийной технологии.

Для проведения лекций требуются аудитории, оснащенные мультимедийной техникой. Для проведения практических занятий требуются аудитории, оборудованные мобильными столами, стульями, доской.

Самостоятельная работа по дисциплине проводится с частичным применением ДОТ.

Для подключения к СДО требуется наличие компьютерной техники с выходом в Интернет.

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Онлайн-версия информационно-правовой системы "КонсультантПлюс"

<https://www.consultant.ru/>

Онлайн-версия информационно-правовой системы "Гарант" <https://www.garant.ru/>