

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 13:56:51  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине**

**Б1.О.09 "Организация проектной деятельности в  
органах власти"**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**"Государственная и муниципальная служба"**

(наименование образовательной программы)

**Магистр**

(квалификация)

**Заочная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

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

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине**  
**«Организация проектной деятельности в органах власти»**

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	магистратуры
Направление подготовки	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль/магистерская программа	Государственная и муниципальная служба
Количество разделов учебной дисциплины	3
Дисциплина базовой / вариативной части образовательной программы	базовой части образовательной программы
Формы контроля	Устный опрос, тестовые и практические задания, эссе
Показатели	Заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	3
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	144
Лекционные занятия	8
Семинарские занятия	10
<b>Самостоятельная работа</b>	115
<b>Контроль</b>	9
Форма промежуточной аттестации	экзамен

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1: Способен применять проектный подход при решении профессиональных задач	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы управления проектами и программами в системе публичного управления;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять проектный подход в системе публичного управления на протяжении их жизненного цикла;</li> </ul> <p><b>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками применения проектного подхода при решении профессиональных задач с учетом внешней среды;</li> </ul>	УК-2.1, 3-1  УК-2.1, У-1  УК-2.1, В-1

<i>ОПК-6: Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти</i>	<i>ОПК-6.1: Способен принимать управленческие решения на всех процессах управления проектом, реализовать функции администрирования и контроля</i>	<b>Знать:</b> - совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для создания системы управления проектной деятельностью в сфере государственного и муниципального управления;	ОПК-6.1, З-1
		<b>Уметь:</b> - принимать управленческие решения на всех процессах управления проектом, реализовать функции администрирования и контроля;	ОПК-6.1, У-1
		<b>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</b> - навыками принятия управленческих решений на всех процессах управления проектом, реализации функций администрирования и контроля.	ОПК-6.1, В-1

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Система управления проектной деятельностью в органах власти</b>				
1.	Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление	3	УК-2.1 ОПК-6.1	Устный опрос, ситуационное задание
2.	Тема 1.2. Стратегический уровень системы управления проектной деятельностью в органах власти	3		Устный опрос
3	Тема 1.3. Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей государства	3		Устный опрос, практические задания
4	Тема 1.4. Структура и состав госпрограмм субъектов РФ	3		Практические задания, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
<b>Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью</b>				
5.	Тема 2.1. Проекты на федеральном уровне	3	УК-2.1 ОПК-6.1	Устный опрос, практические задания
6.	Тема 2.2. Региональные программы и проекты	3		Устный опрос, практические и ситуационные задания
7.	Тема 2.3. Проектная деятельность в органах местного самоуправления	3		Практические задания, эссе (доклад, сообщение), контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 3. Управление проектным офисом</b>				
8.	Тема 3.1. Проектный офис	3	УК-2.1 ОПК-6.1	Устный опрос, практические задания
9.	Тема 3.2. Заинтересованные стороны	3		Устный опрос, практические задания
10.	Тема 3.3. Оценка и мониторинг государственных политик и программ	3		Практические задания, эссе (доклад, сообщение), контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания)

## РАЗДЕЛ 2 Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

### Распределение баллов по видам учебной деятельности (балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания					ИЗ	
	ПЗ / СЗ				Всего за тему		
	ЛЗ	УО	СЗ	ПЗ			
P.1. Т.1.1		1	4		5		
P.1. Т.1.2		2			2		
P.1. Т.1.3		2		6	8	10	
P.1. Т.1.4		2		6	8		
P.2. Т.2.1	1	4			5		
P.2. Т.2.2	1		4		5		
P.2. Т.2.3	1		6		7	10	
P.3. Т.3.1	2		4		6		
P.3. Т.3.2	1		6		7		
P.3. Т.3.3	1		6		7		
<b>Итого: 100б</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>38</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>10</b>

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

ПЗ – ситуационное или практическое задание;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация), в т.ч. научная составляющая.

## **2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся**

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины
Раздел 1. Система управления проектной деятельностью в органах власти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность проекта / программы и проектного управления.</li> <li>2. Отличие проекта от программы / портфеля проектов.</li> <li>3. Виды проектов / программ.</li> <li>4. Составляющие механизма управления проектами / программами.</li> <li>5. Сущность контроллинга проекта / программы.</li> <li>6. Методология управления проектным циклом.</li> <li>7. Принципы ЕС в области сотрудничества по развитию.</li> <li>8. Этапы проектного цикла: работы и результаты.</li> <li>9. Инструменты методологии УПЦ: дерево проблем и дерево решений / целей.</li> <li>10. Анализ альтернатив и стратегий.</li> <li>11. Теория разбитых окон Уилсона и Келлинга.</li> </ol>
Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность логико-структурного подхода в управлении проектами / программами.</li> <li>2. Преимущества и ограничения ЛСП.</li> <li>3. Принципы УПЦ.</li> <li>4. Основы логической структуры (матрицы).</li> <li>5. Ограничения и допущения при построении ЛСС.</li> <li>6. Показатели ЛСС.</li> <li>7. Пошаговая процедура подготовки плана действий в рамках ЛСП.</li> <li>8. Формат представления бюджета проекта.</li> </ol>

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины
	<p>9. Законодательные и нормативные акты в области управления республиканскими программами ДНР.</p> <p>10. Порядок разработки и реализации республиканских программ.</p> <p>11. Схема выполнения республиканской программы.</p> <p>12. Инструменты и методы выполнения республиканской программы.</p>
Раздел 3. Управление проектным офисом	<p>1. Сущность и функции проектного офиса.</p> <p>2. Варианты организации проектного офиса.</p> <p>3. Понятие взаимосвязей и взаимозависимостей между планированием, мониторингом и оценкой.</p> <p>4. Экспертиза, мониторинг и оценка результатов проектов / программ.</p> <p>5. Формы и виды экспертизы программ / проектов.</p> <p>6. Виды мониторинга программ / проектов.</p> <p>7. Виды оценки программ / проектов.</p> <p>8. Виды индикаторов оценки.</p> <p>9. Концепции оценки эффективности социальной деятельности.</p> <p>10. Компоненты деятельности и характеристики изменений.</p> <p>11. Инициаторы изменений проекта / программы.</p> <p>12. Причины и стадии внесения изменений.</p> <p>Сущность команды проекта.</p> <p>2. Отличие команды проекта от группы или персонала.</p> <p>3. Признаки и характеристики команды.</p> <p>4. Основные составляющие создания команды единомышленников.</p> <p>5. Стадии формирования и управления командой.</p> <p>6. Методы и способы создания команды.</p> <p>7. Особенности виртуальных команд.</p> <p>8. Преимущества и недостатки виртуальных команд.</p> <p>9. Пять «пороков команды» по модели Патрика Ленсиони.</p> <p>10. Формирование доверия в команде.</p> <p>11. Управление заинтересованными лицами (стейкхолдерами).</p> <p>12. Методы анализа стейкхолдеров.</p> <p>13. Мотивация участников.</p> <p>14. Управление коммуникациями и конфликтами.</p> <p>15. Причины конфликтов в проектах / программах.</p>

### 3.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения учебной дисциплины проводится тестирование. Его можно провести на бланке.

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах, которые затем переводятся в оценку. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 0,5 балла;  
Оценка соответствует следующей шкале:

Оценка (государственная)	Баллы	% правильных ответов
Отлично	90-100	90-100
Хорошо	75-89	75-89
Удовлетворительно	60-74	60-74
Неудовлетворительно	0-59	менее 60

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля создается только для тех видов текущего оценивания, которые заявлены в РПУД для контроля результатов освоения отдельных разделов / тем учебной дисциплины. Примеры оформления заданий для текущего контроля представлены в следующих приложениях.

## **2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

**Критерии оценивания.** Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Проектный анализ».

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

### ***Задание 221***

*Прочтите текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 71136—2023 направлен на унификацию требований к разработке, построению, изложению и содержанию методик расчета показателей национальных целей развития, национальных проектов (программ), государственных программ Российской Федерации и их структурных элементов и иных документов стратегического планирования, представлению данных, обеспечивающих единообразные подходы, направленные на воспроизводимость и прослеживаемость данных, учет особенностей подходов к расчетам указанных показателей.

*Задание: определите, что представляют собой административные данные в контексте организации проектной деятельности в органах власти согласно данного стандарта и выберите три ответа, соответствующие данной ситуации:*

А. Документированная информация, получаемая от федеральных и местных органов власти для формирования официальной статистики.

Б. Сведения, используемые исключительно для внутреннего аудита финансовых операций предприятия.

В. Информация, которая используется для контроля за соблюдением нормативных требований в государственных программах.

Г. Набор данных, получаемый в электронном виде, необходимый для расчёта показателей эффективности реализации проектов.

Д. Сведения, формируемые по формам федерального статистического наблюдения для дальнейшего анализа и мониторинга.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### ***Задание 222***

*Прочтите текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

В условиях реализации государственного проекта по модернизации информационной системы важно обеспечить достоверность исходных данных. Какие меры контроля и верификации

данных являются ключевыми согласно принципам, отраженным в нормативных документах (см. пример методик расчёта показателей ГОСТ Р 71136—2023)?

*Задание: выберите три ответа, соответствующие данной ситуации:*

А. Использование источников административных данных с подтверждёнными реквизитами и нормативными ссылками.

Б. Применение альтернативных источников данных в случае отсутствия первичных статистических сведений.

В. Отсутствие необходимости в документировании процедур получения данных при наличии автоматизированных систем.

Г. Обеспечение прослеживаемости данных на всех этапах их поступления, расчёта и хранения.

Д. Применение единой информационной платформы для загрузки, хранения и последующего представления данных.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 223**

*Прочтите текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

Методики расчёта показателей национальных проектов и государственных программ — это документированная логическая последовательность взаимосвязанных операций и правил, выполнение которых обеспечивает расчёт показателей национальных целей развития, национальных проектов и государственных программ. Руководитель проекта в органах власти столкнулся с необходимостью корректировки методики расчёта показателей в связи с изменениями в источниках данных и алгоритмах расчёта. Какие аргументы обосновывают необходимость пересмотра методики?

*Задание: выберите три правильных ответа, соответствующие данной ситуации:*

А. Изменения в нормативно-правовой базе, на которую опирается методика расчёта показателей.

Б. Повышение эффективности управления проектом за счёт обеспечения более прозрачного и прослеживаемого контроля данных.

В. Сохранение устаревших алгоритмов расчёта, несмотря на появление новых информационных систем.

Г. Обеспечение возможности своевременного обновления и корректировки данных для поддержания их достоверности.

Д. Улучшение процесса принятия управлеченческих решений посредством использования альтернативных источников данных.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 224**

*Прочтайте текст и установите соответствие*

В рамках реализации регионального проекта «Цифровизация социальных услуг» в субъекте РФ возник ряд управлеченческих задач. Руководитель проекта, начальник регионального проектного офиса, должен обеспечить взаимодействие с органами местного самоуправления (ОМС) для достижения ключевых показателей. В процессе работы выявлены следующие проблемы:

1. Недостаточная ясность зон ответственности между ОМС и региональными органами власти.

2. Жалобы населения на отсутствие информации о новых цифровых сервисах.
3. Задержки в отчетности о достижении контрольных точек проекта.
4. Необходимость согласования финансовых расходов с учетом требований бюджетного законодательства.

Руководитель проекта подготовил перечень управленческих решений и инструментов. Установите соответствие между практическими действиями (левая колонка) и документами/механизмами, которые необходимо применить для их реализации (правая колонка). В правой колонке один элемент лишний.

*К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:*

Характеристики/Документы		Элементы управления проектами	
A.	Учет мнения населения при реализации проектов	1.	Включение ОМС в паспорт регионального проекта
Б.	Соглашение между руководителем проекта и главой муниципалитета	2.	Координационный орган субъекта РФ
В.	Утверждение матрицы ответственности (RACI)	3.	Проектный комитет
Г.	Фиксация достижения контрольных точек в системе	4.	Информационная система «Электронный бюджет»
Д.	Обучение представителей ОМС проектным методам	5.	Соглашение о достижении результатов проекта
Е.	Включение независимых представителей общественных объединений	6.	Общественно-экспертные советы
Ж.	Проверка исполнения этапов регионального проекта	7.	Участие ОМС в контрольных мероприятиях
З.	Использование кодов бюджетной классификации	8.	Финансовое обеспечение результатов проекта
И.	Разработка рекламной кампании для населения		

Ответ:

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

A	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И

### **Задание 225**

*Прочтите текст и установите соответствие*

В рамках реализации государственных инициатив Вам как руководителю проектного офиса поставлена проблема - определить процедуры или концепции, которые необходимо применить для решения каждой из стоящих задач.

*К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:*

Процедуры/Концепции		Задачи/функции	
A.	Механизм взаимодействия с местными органами власти.	1.	Проверить, насколько выполнены ключевые этапы проекта за первый квартал.
Б.	Методика работы с информацией ограниченного доступа.	2.	Организовать взаимодействие с районными администрациями для реализации инфраструктурного проекта.
В.	Система распределения ресурсов по территориям.	3.	Подготовить отчёт о закупках по проекту, содержащий сведения, составляющие государственную тайну.
Г.	Инструменты адаптивного планирования.	4.	Перенести сроки сдачи проекта из-за сбоев в работе цифровой платформы.
Д.	Регламент оценки соответствия результатов целям.	5.	Распределить объём финансирования национального (регионального) проекта между муниципалитетами.

E.	Процедура завершения проекта и анализа эффективности.	6.	Проверить, достигнуты ли целевые показатели проекта по итогам года.
Ж.	Использование аналоговых методов при технических ограничениях.	7.	Создать гибкий график работ, который можно оперативно корректировать.
З.	Интеграция проектов в стратегию государственных программ.	8.	Оформить документы по закрытию проекта и провести итоговый анализ.
И.	Контрольные точки для мониторинга промежуточных результатов.		

Ответ:

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

A	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И

### Задание 226

Прочтите текст и установите последовательность

Вы возглавляете региональный проектный офис, которому необходимо в рамках реализации национального проекта «Развитие транспортной инфраструктуры» запустить проект строительства мостового перехода. Сроки жёсткие — проект должен быть завершён за 2 года. Однако уже на старте возникли сложности: муниципалитеты не согласовали землеотвод; часть данных по экологической экспертизе засекречена; техническая документация требует доработки. Перед Вами стоит задача определения корректной последовательности управленческих действий для старта проекта в срок в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Задание: расположите в правильной последовательности в соответствии с логикой проектного цикла (от старта к завершению проекта) корректные шаги / действия из предложенного списка:

- А. Согласовать землеотвод с муниципалитетами.
- Б. Разработать паспорт федерального проекта с указанием ключевых показателей.
- В. Провести мониторинг выполнения первого этапа строительства.
- Г. Внести изменения в рабочий план из-за задержки экологической экспертизы.
- Д. Утвердить типовые контрольные точки для оценки промежуточных результатов.
- Е. Подготовить отчёт по проекту с конфиденциальными данными для вышестоящего органа.
- Ж. Организовать участие местных органов самоуправления в реализации проекта.
- З. Завершить проект и провести оценку соответствия итоговых параметров.

Ответ:

Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:

--	--	--	--	--	--	--	--

### Задание 227

Прочтите текст и установите последовательность

Проектный офис — самостоятельное подразделение в органах исполнительной власти, на которое возложены функции по обеспечению реализации проектов, а также внедрению и дальнейшему развитию проектной деятельности. Вы - руководитель проектного офиса в Министерстве социального развития. Вам поручено реализовать федеральный проект "Доступная среда" в 10 муниципальных образованиях региона. Проект включает: адаптацию социальных объектов для маломобильных групп населения; закупку специализированного оборудования; обучение персонала.

Старт проекта запланирован на 1 сентября, но уже 1 июня Вы столкнулись с проблемами: бюджет утвержден не в полном объеме, три муниципалитета отказываются участвовать, нет четких критериев отбора объектов.

*Задание: выстроить правильную последовательность действий для запуска проекта в срок:*

- А. Провести переговоры с несогласными муниципалитетами
- Б. Утвердить перечень адаптируемых объектов
- В. Разработать график закупок оборудования
- Д. Сформировать сводный бюджет проекта
- Е. Назначить ответственных в каждом муниципалитете
- Ж. Провести аудит доступности социальных объектов
- З. Согласовать изменения в паспорте проекта
- И. Запустить мониторинг выполнения работ

*Ответ:*

*Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:*

--	--	--	--	--	--	--	--

### **Задание 228**

*Прочтайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

Вы являетесь руководителем регионального проектного офиса субъекта РФ. В рамках реализации регионального проекта «Модернизация социальной инфраструктуры» возникла сложная ситуация: администрация города обратилась с инициативой добавить в проект новый результат: Реконструкция городского парка в районе «Солнечный». Глава администрации города утверждает, что это требование жителей, однако текущая версия паспорта проекта не включает такие работы. Куратор регионального проекта отклоняет предложение, аргументируя это отсутствием резервов в бюджете и сжатыми сроками реализации. Вам необходимо определить алгоритм действий для решения конфликта, учитывая принципы взаимодействия органов власти в проектной деятельности и стандартные процедуры управления проектами в органах власти.

*Вопрос: наиболее приемлемый вариант ответа, опираясь на принципы взаимодействия между региональными и муниципальными органами власти:*

- А. Отклонить инициативу администрации города, так как утвержденный паспорт проекта не подлежит изменениям без согласования на федеральном уровне.
- Б. Инициировать процедуру внесения изменений в паспорт проекта, согласовав предложение с ответственными лицами муниципалитета и куратором, а также зафиксировав его в информационной системе управления проектами.
- В. Организовать публичные обсуждения с жителями района, чтобы обосновать необходимость изменений перед куратором, и только затем вносить правки.
- Г. Включить мэра города в рабочую группу проекта, чтобы он мог напрямую влиять на решения в рамках заседаний.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 229**

*Прочтайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

Вы — руководитель проектного офиса субъекта РФ, курирующий региональный проект «Развитие городской инфраструктуры». Проект предполагает строительство детских площадок и ремонт дорог в муниципалитетах. В рамках проекта муниципальное образование должно

предоставлять ежемесячные отчеты о достижении контрольных точек через информационную систему «Электронный бюджет».

На очередном совещании выяснилось, что муниципалитет не подключил своих представителей к информационной системе, из-за чего данные поступают неполные.

*Задание: выберите оптимальные управленческие решения из предложенных вариантов действий и обоснуйте свой выбор:*

А. Передать полномочия по отчетности региональному проектному офису.

Б. Обязать заместителя губернатора подключить представителей муниципалитета к системе в течение недели.

В. Временно приостановить финансирование проекта для муниципалитета.

Г. Самостоятельно вносить данные за муниципалитет без их участия.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 230**

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

Вы — руководитель проектного офиса субъекта РФ, курирующий региональный проект «Развитие городской инфраструктуры». Проект предполагает строительство детских площадок и ремонт дорог в муниципалитетах. В рамках проекта муниципальное образование должно предоставлять ежемесячные отчеты о достижении контрольных точек через информационную систему «Электронный бюджет». На очередном совещании выяснилось, что Муниципалитет регулярно задерживает отчетность.

*Задание: выберите оптимальные управленческие решения из предложенных вариантов действий для каждой проблемы и обоснуйте свой выбор:*

А. Направить официальное предписание с требованием соблюдать сроки отчетности.

Б. Организовать обучающий семинар для сотрудников муниципалитета по работе в «Электронном бюджете».

В. Исключить муниципалитет из числа участников проекта.

Г. Игнорировать задержки, так как отчеты не влияют на ход проекта.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 231**

*Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

В регионе реализуется региональный проект по модернизации здравоохранения, включенный в федеральный проект. На этапе мониторинга выявлено отставание по ключевым показателям: сроки строительства медицинского центра сдвинуты на 3 месяца, а финансирование освоено только на 40%. Руководитель регионального проектного офиса получил от участников проекта недостоверные данные о причинах сбоев.

*Задание:*

1. *Опишите управленческие действия регионального проектного офиса для устранения проблем.*

2. *Обоснуйте ответ, опираясь на функции проектного офиса.*

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

**Задание 232**

*Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

В регионе реализуется региональный проект по цифровизации образования. По итогам квартала выявлено, что освоение средств составляет 25% при плановых 50%, а ключевое мероприятие — закупка оборудования для школ — сорвано из-за ошибок в технической документации. Участники проекта предоставили проектной команде противоречивые данные о причинах сбоев.

*Задание:*

1. *Опишите алгоритм действий регионального проектного офиса по анализу рисков и разработке корректирующих мер.*

2. *Обоснуйте его, ссылаясь на функции проектного офиса согласно Постановлению Правительства РФ № 1288.*

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

**Задание 233**

*Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Вы — руководитель проектного офиса субъекта РФ, курирующий региональный проект «Развитие городской инфраструктуры». Проект предполагает строительство детских площадок и ремонт дорог в муниципалитетах. В рамках проекта муниципальное образование должно предоставлять ежемесячные отчеты о достижении контрольных точек через информационную систему «Электронный бюджет». На очередном совещании выяснилось, что Муниципалитет не включил в программу дополнительные объекты, предложенные жителями.

*Задание:*

1. *Предложите управленческие решения для данной проблемы.*

2. *Обоснуйте свой выбор предложенных решений.*

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

**Задание 234**

*Прочтайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

Региональный проектный офис - структурное подразделение в государственном органе, образованном для обеспечения деятельности высшего должностного лица субъекта Российской Федерации, или в исполнительном органе субъекта РФ, обладающем необходимыми полномочиями в части организации проектной деятельности и межведомственного взаимодействия. Региональный проектный офис обеспечивает общую координацию реализации региональных проектов в субъекте Российской Федерации.

*Задание: выберите три верных утверждения:*

А. Региональный проектный офис формируется только в муниципальных органах власти.

Б. Руководителем регионального проектного офиса может быть лицо, замещающее государственную должность субъекта РФ.

В. Функции проектного офиса включают координацию информационного сопровождения реализации проектов.

Г. Региональный проектный офис не взаимодействует с федеральными проектными офисами.

Д. Оценка рисков реализации проектов осуществляется совместно с участниками региональных проектов. приведи обоснование

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 235**

*Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

В субъекте РФ региональный проектный офис (РПО) был создан в структуре Министерства строительства, которое одновременно отвечает за реализацию федерального проекта «Современная городская среда». В ходе мониторинга выявлено, что РПО предоставляет завышенные данные о выполнении контрольных точек по строительству объектов, чтобы избежать санкций со стороны федерального уровня.

*Вопросы:*

1. В чём заключается конфликт интересов в данной ситуации?
2. Какие меры необходимо принять для устранения проблемы?

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 236**

*Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Руководитель федерального проекта «Здравоохранение» планирует добавить новый результат: «Создание мобильных медицинских бригад для работы в отдалённых районах» со сроком реализации до 2026 года. При этом показатель «Доля граждан, обеспеченных первичной медпомощью» уже достиг планового значения.

*Задание:*

1. Какие разделы паспорта проекта потребуется изменить?
2. Опишите этапы проведения экспертизы запроса на изменение.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 237**

*Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Для реализации регионального проекта на территории субъекта Российской Федерации заключается соглашение между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о реализации регионального проекта. Руководитель регионального проекта получил проект Соглашения от федерального руководителя, но обнаружил разногласия в параметрах.

*Задание: опишите последовательность действий руководителя регионального проекта в соответствии с Приложением № 6 к Единым методическим рекомендациям по проектной деятельности «Порядок планирования и реализации параметров национальных проектов (программ) и федеральных проектов в субъектах Российской Федерации».*

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 238**

*Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Для реализации регионального проекта на территории субъекта Российской Федерации заключается соглашение между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о реализации регионального проекта. Руководитель регионального проекта получил проект Соглашения от федерального руководителя, но обнаружил разногласия в параметрах.

*Вопрос: какие последствия возникнут, если разногласия не будут устранены?*

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 239**

*Прочтите текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор*

Вы — руководитель проектного офиса федерального проекта «Образование будущего». В рамках проекта запланирована реконструкция 100 школ в малых городах. Одна из школ в вашем регионе столкнулась с непредвиденными проблемами: подрядчик обнаружил аварийное состояние несущих конструкций, не указанное в исходной проектной документации. Для устранения дефектов требуется дополнительное финансирование (15% от бюджета мероприятия) и изменение сроков. Региональный проектный офис настаивает на сохранении первоначальных контрольных точек, чтобы не нарушить график отчетности перед федеральным центром.

*Задание: выберите ответы, определяющие порядок действий для корректировки проекта:*

- А. Согласовать новые сроки только с региональным проектным офисом.
- Б. Добавить обеспечивающую контрольную точку «Проведение экспертизы несущих конструкций».
- В. Автоматически перенести сроки в системе «Электронный бюджет» без комментариев.
- Г. Указать в комментариях причины задержки и прикрепить акт обследования конструкций.
- Д. Отказаться от внесения изменений, чтобы не портить статистику проекта.
- Е. Перенаправить выделенные средства на другие мероприятия без согласования.
- Ж. Ускорить работы за счет сокращения этапов контроля качества.
- З. Согласовать изменения с федеральным проектным офисом, Минэкономразвития и Минфином.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### **Задание 240**

*Прочтите текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

Проектный офис Правительства РФ выявил, что в трёх субъектах РФ отсутствует кадровый резерв для участия в национальных проектах. Это приводит к нехватке квалифицированных руководителей проектов и задержкам в реализации.

*Задание:*

1. Назовите ключевые принципы формирования кадрового резерва.
2. Разработайте план из четырёх шагов по созданию кадрового резерва в регионе.
3. Какие инструменты нематериального стимулирования можно использовать для повышения мотивации участников?

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

### 3.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
9-10	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
7-8	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
5-6	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
2-4	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0-1	Ответы неверные или отсутствуют

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

### *Ситуационное задание к разделу 1*

#### **Роль социальных групп и институциональных структур общества в реализации внедрения управления по результатам в органах государственной власти.**

**Цель:** проанализировать роль социальных групп и институциональных структур общества в реализации внедрения управления по результатам в органах государственной власти.

Трансформация традиционных систем государственного управления с начала XXI века происходит путем интенсивного поиска оптимальных моделей управления и сопровождается множеством институциональных реформ, направленных на строительство эффективного государства. Формирование и развитие государственной институциональной среды позволяет повысить эффективность деятельности государства, обеспечить чёткую связь между прошлыми, настоящими и будущими инициативами и результатами. Одним из основных механизмов достижения поставленных целей является технология управления по результатам, которая внедрена во многих странах мира (США, странах Европы, Австралии, Новой Зеландии и др.) и состоит в переходе к гибкому управлению устойчивым развитием, при котором деятельность должна обеспечивать достижение целей в постоянно меняющихся условиях.

Достижение целей общественного благосостояния и развития возможно при эффективном взаимодействии всех секторов экономики – государства, бизнеса и общественного сектора. Каждый сектор выполняет свои функции и решает общественно значимые задачи в институциональной среде. В этой среде одновременно действует множество разнонаправленных тенденций, что усложняет поддержание стабильных процессов развития.

Отсутствие значительных успехов в реализации концепции управления по результатам кроется в неразвитости механизмов влияния общества на государственные процессы, в отсутствии публичного запроса на реформирование системы государственного управления, использовании «типовых стратегий формального исполнения поручений» (ввиду отсутствия времени на качественное исполнение принятие решений без учета альтернатив, иногда более затратного, отсрочки принятия решений, переносе контроля на нижний уровень и т.д.). Уровень доверия к официальным каналам сбора и анализа общественного мнения, контроль исполнения бюджетов, программ и планов также остается невысокими. Поэтому для повышения потенциала участия

населения в системе государственного управления необходимо соблюдение «правила пяти балансов»: баланс интересов всех сторон, баланс интересов настоящего и будущего, баланс ожидаемых результатов и имеющихся ресурсов, баланс поддержки инициативы и оценки достижений и рисков, баланс ответственности за результат и свободы администрирования.

Важно подчеркнуть, что качество государственного управления неразрывно связано с достижением общественно значимых результатов, которые должны быть отражены в разработанной рамке планирования, мониторинга и оценки, основанной на концепции управления результатами в области развития MfDR в сочетании с проектным подходом.

«Чтобы институт управления по результатам заработал, необходима "мобилизация" важнейших социальных групп и институциональных структур общества, в том числе самого государственного (муниципального) аппарата, кадров менеджеров в бизнесе и социальной сфере, властной элиты общества, жителей конкретных регионов, муниципальных образований. Очевидно, если не будет "социального заказа" на новую модель управления со стороны общества или его ключевых групп, то возникнет разрыв между социальными ожиданиями граждан и деятельностью управленческого аппарата. Общество должно "уметь" работать с аппаратом, предъявлять ему свои требования к качеству и методам управления.

Если существуют серьезные дисфункции в мобилизации общества и его основных элементов, то можно предположить, что произойдет нарастание социального сопротивления данной модели управления, поскольку она серьезно меняет привычные формы взаимодействия общества и государства, государства и бизнеса, государства и отдельных граждан».

**Задание:** Ответить на вопрос: Согласны ли Вы с данным утверждением? Аргументируйте свой ответ.

### ***Практическое задание к разделу 1***

1. Провести анализ проблем территории / учреждения / организации и разработать дерево проблем.
2. Преобразовать дерево проблем в дерево целей / решений.
3. Сделать анализ целей.

### ***Ситуация к разделу 2***

**Влияние переноса моделей управления, свойственных крупным корпорациям, на государственное управление при реализации управления по результатам в органах государственной власти.**

**Цель:** проанализировать влияние переноса моделей управления, свойственных крупным корпорациям, на государственное управление при реализации внедрения управления по результатам в органах государственной власти.

**Задание:**

1. Проанализировать информацию:

«Второй институциональный ограничитель связан с переносом моделей управления, свойственных крупным корпорациям, на государственное управление. Механический перенос данных управленческих моделей не может быть корректным, так как принципиально изменяются внешняя и внутренняя среда управления, целевые установки, средства достижения цели и сами управленческие технологии. Отождествление гражданина с потребителем государственных (муниципальных) услуг или отождествление государства с большой корпорацией приводит к серьезным политическим издержкам, а с управленческой точки зрения существенно обедняет целевой спектр государственного (муниципального) управления. Неразвитость рыночной среды, наличие сильных монопольно политических и клиенто влиятельных влияний, не позволяющих рыночной среде эффективно функционировать, довольно часто превращают государственный аппарат в инструмент реализации частно-групповых интересов. Поэтому формирование политического курса на внедрение управления по результатам превращается в разновидность корпоративного управления, что существенно подрывает публично-государственный характер власти. При этом дальнейшая приватизация государственной и муниципальной собственности

принципиально не меняет дела, так как собственность приватизируется по принципу "раздач-для-своих", что не превращает ее (по крайней мере, в настоящий момент) в полноправный элемент рынка».

2. Ответить на вопрос: Согласны ли Вы с данным утверждением? Аргументируйте свой ответ.

### ***Практическое задание к разделу 2***

Используя результаты практического задания к теме 1, обоснуйте технологии оценивания социально значимого проекта или республиканской программы / проекта.

1. Разработайте алгоритм проведения мониторинга и оценки программы / проекта.
2. Проведите отбор критериев и методов оценки социально значимого проекта.
3. Разработайте систему управления программными / проектными рисками.

### ***Ситуация к разделу 3***

#### **Международный опыт развития и интеграции электронных государственных услуг с использованием государственно-частного партнерства**

**Цель:** проанализировать опыт развития и интеграции электронных государственных услуг с использованием государственно-частного партнерства в Германии.

В 1999 г. правительство города Бремен стало победителем национального конкурса (MEDIA@Komm) по развитию и интеграции электронных государственных услуг на основе безопасной платформы и получило 10 млн долл. от федерального правительства на реализацию проекта до 2002 г.

В качестве механизма реализации власти Бремена учредили совместно с частными партнерами компанию GmbH & Co KG, которая должна была стать оператором э-услуг для города, отвечая за транзакции, платежные механизмы и электронные цифровые подписи (ЭЦП).

Отметим высокую автономность властей в полномочиях по изменению нормативно-правовой базы, а также небольшой масштаб Бремена как административной территории для создания системы э-услуг.

Власти, опираясь в том числе на федеральные законы и директивы ЕС, сформировали стандарты для ЭЦП, XML-интерфейсы и стандарты для передачи данных (на основе аналогичных стандартов в банковском секторе Германии), а также запустили транзакционную платформу OSCAR, которая связывает в единое целое государственные бэк-офисы системы, частных и государственных провайдеров, удостоверяющие центры для ЭЦП. Bremen Online Services (BOS) выделила ресурсы на модернизацию унаследованных информационных систем и разработку новых программных приложений, расставив приоритеты так, чтобы сначала были реализованы услуги, выгодные максимально широкому кругу стейкхолдеров. Для посредников: налоговые услуги — консультанты, разрешения на строительство — архитекторы, регистрация автомобилей. Для бизнеса: госзакупки, регистрация автомобилей — автодилеры, производители. Для граждан: получение образования, развлечения (э-билеты), переезд и смена адреса. В общей сложности задействовано 70 бизнес процессов и 30 поставщиков услуг. Мэрия выбрала стратегию приватизации избыточных функций, оставляя за собой ключевые (полиция, суды, финансирование).

Частными партнерами для платформы BOS выступили местный банк Sparkasse Bremen, провайдер инфраструктуры Deutsche Telekom, несколько ИТ-компаний, специализирующихся на ПО и аппаратном обеспечении. Для Deutsche Telekom этот проект — новый рынок (внедрение ЭЦП, высокий трафик от транзакций). Для банка (имеет 50% всего регионального рынка) это способ внедрить свою платежную карту GeldKarte, «подсадить» на нее большее число пользователей, развить предоставляемые услуги, улучшить имидж. Коммерческие ИТ-компании (софт) хотят внедрить в работу свои разработки, улучшить их и получить новые конкурентные преимущества.

Для таких организаций, как компания по сбыту электроэнергии, общественный транспорт, почта Германии, страхование здоровья, BOS — это способ донести свои услуги в более эффективном виде и набраться опыта работы с ЭЦП и новыми решениями.

Проект был инициирован рабочей группой, в которую вошли представители мэрии, университетские профессора, представители банковского сектора, консультант по интеграции ИТ-инфраструктуры и платежной системы. За полгода на основе мультидисциплинарного подхода была сформирована концепция, а также было решено, что каждое ключевое решение по проекту будет приниматься коллективно, открыто и недискриминационно.

Далее для потенциальных частных партнеров, желающих участвовать в реализации проекта, был объявлен конкурс на 20 млн марок.

Остальные компании, заинтересованные в предоставлении своих услуг через BOS, привлекались на добровольной основе. Проект был также поддержан политиками,

поскольку способствовал представлению Бремена как инновационного центра, а значит, приносил им дополнительную популярность.

Партнеры проекта учредили компанию Bremen Online Services Development and Operation Company, в которой их доли распределились следующим образом:

- Hansestadt Bremen: 50,1% (мэрия);
- Deutsche Telekom AG: 15%;
- Die Sparkasse Bremen: 10% (с 2001 г.: 15% — банк);
- Brokat AG: 5% (стартап-компания, производящая банковский софт); • Signum GmbH: 5% (до 2001 г.) (консалтинговая компания);
- VSS GmbH: 5% (консалтинговая компания);
- MCB GmbH: 4,9% (подрядчик мэрии);
- BSAG: 2,5% (транспортная компания);
- BREKOM GmbH: 2,5% (местный телекоммуникационный провайдер).

У компании два содиректора — представитель мэрии, отвечающий за э-правительство, и консультант, писавший концепцию проекта. Представитель академического сообщества вошел в совет директоров компании. Группы внутри проекта возглавят представители подразделения мэрии, ответственного за развитие э-правительства (Office of New Media and eGovernment) и соответственно представители от остальных агентств, вовлеченных в работу группы. Частным поставщикам услуг через систему BOS за счет федерального финансирования будет бесплатно предоставлена технология и софт, а когда финансирование закончится, частные поставщики станут клиентами BOS и будут платить за свое участие.

Проект выйдет на самоокупаемость через пять лет (через два года после окончания федерального гранта), но изначальные затраты на инфраструктуру и реинжиниринг столь высоки, что выдержать время, пока начнет поступать прибыль, могут только крупные партнеры, стремящиеся сделать BOS оператором э-услуг национального масштаба, поскольку доходы от транзакций по Бремену небольшие (маленькое население).

В 2001 г. BOS превратилась в самостоятельного разработчика софта для своей платформы, но активно ищет коммерческих партнеров, которые бы могли бы разрабатывать узкоспециализированное ПО для платформы OSCAR. BOS также стремится сохранить за собой только ключевые функции по интеграции э-услуг и инфраструктуре ЭЦП.

В будущем партнерские отношения с провайдерами услуг и мэрией будут основываться на платформе, для которой провайдер должен предоставить свои входные данные согласно стандартному интерфейсу платформы, а уже заботой BOS станет доводка услуги до пользователя в наиболее приемлемом виде. Тем не менее, потребуются организационные изменения по взаимодействию с партнерами, а также новые (федеральные) инвестиции в BOS как самостоятельного разработчика ПО».

### **Задание:**

1. Проанализировать информацию:
2. Ответить на вопросы:
  - Что явилось результатом проекта?
  - Кто являлся государственным спонсором проекта?
  - Определите вид взаимодействия между участниками проекта.
  - Определите тип концессионного соглашения при реализации проекта.

- Какие проблемы возникали при реализации проекта?
  - В чем преимущество ГЧП при реализации данного проекта?
3. Разработайте систему мониторинга результатов проекта.

### ***Практическое задание к разделу 3***

Используя результаты практического задания к темам 1 и 2, обоснуйте выбор варианта и функций проектного офиса.

### ***Практическое задание к теме 4 «Управление проектными командами»***

1. Сделайте анализ заинтересованных сторон проекта одним из методов.
2. Разработайте организационную структуру команды проекта.
3. Разработайте систему коммуникаций и мотивации команды проекта.

#### **3.4. Рекомендации по оцениванию рефератов**

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графическая работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

## ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Особенности жизненного цикла государственного / муниципального проекта / программы.
2. Особенности финансирования государственного / муниципального проекта / программы.
3. Особенности формирования проектной (виртуальной) команды
4. Особенности создания и внедрения проектов в отрасли (на выбор: здравоохранение, связь, промышленность, сельское хозяйство, торговля, образование, культура, молодежная политика, проч.).
5. Финансовый контроль и мониторинг проекта / программы.
6. Анализ реализации государственных инновационных проектов в России и в ДНР.
7. Применение логико-структурного подхода в разработке государственного / муниципального проекта / программы.
8. Государственная поддержка создания и внедрения инновационных проектов
9. Влияние личности проектного менеджера на реализацию проекта / программы.
10. Особенности управления ресурсами государственного / муниципального проекта / программы
11. Влияние фактора неопределённости при планировании государственного / муниципального проекта / программы
12. Разработка инновационного проекта в конкретной сфере на выбор: здравоохранение, связь, промышленность, сельское хозяйство, торговля, образование, культура, молодежная политика, проч.
13. Принципы формирования портфеля проектов государственной организации.
14. Этапы внедрения проектных технологий в государственную организацию.
15. Внедрение методологии Управления проектным циклом в государственную структуру управления.\
16. Анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров) государственного / муниципального проекта / программы.
17. Применение проектных технологий в качестве инструмента развития бизнеса в государственном секторе экономики.
18. Проектный офис, принципы и этапы формирования в государственном секторе.
19. Проектные структуры управления в государственном секторе.
20. Развитие и трансформация организационных структур управления проектного типа.
21. Мультипроектное управление государственной организацией.
22. Управление программами / портфелями проектов в государственной организации.
23. Портфель проектов и стратегия организации.
24. Взаимодействие с внешним окружением проекта государственного / муниципального проекта / программы.
25. Проектный контроллинг.
26. Управление изменениями в государственном / муниципальном проекте / программе.
27. Управление рисками в проектной среде.
28. Влияние организационной культуры на проектную деятельность государственной организации.
29. Технология проектирования социально-культурных услуг для населения.
30. Технология разработки региональной культурной программы.
31. Финансирование целевых комплексных программ.
32. Технология целеполагания и подготовка социальных проектов.
33. Взаимосвязь социальной политики и социальных проектов.
34. Программа социальной и экономической поддержки интересов населения - универсальная технология развития местного сообщества.
35. Приоритетные национальные проекты.
36. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами
37. Разработка проектной документации: состав, порядок разработки, экспертиза.
38. Материально-техническая подготовка государственного проекта / программы.

39. Управление коммуникациями государственного проекта / программы.
40. Управление качеством государственного проекта / программы.
41. Управление персоналом государственного проекта / программы.
42. Управление ресурсами государственного проекта / программы.
43. Управление командой государственного проекта / программы.
44. Информационные технологии в управлении государственными проектами / программами.
45. Развитие государственно-частного партнерства в России и в ДНР.

## **2.5. Рекомендации по оцениванию научной составляющей**

Научная статья должна быть выполнена по заданной теме, четко оформлен библиографический список, поставлены цели, задачи исследования, определен объект и предмет исследования, определены методы исследования, позволяющие достигнуть поставленных целей исследования, проведен анализ исследования, сделаны выводы. Оформление соответствует требованиям ГОСТ.

Согласно РПУД, максимальное количество баллов – до 10, может быть увеличено до 15 баллов за очное участие в конференции.

Максимальное количество баллов (государственная оценка)	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Сущность государственной политики, проекта, программы, портфеля проектов. Отличие программы от проекта.
2. Принципы ЕС в области сотрудничества по развитию.
3. Методика Европейской Комиссии «Управление проектным циклом» (англ. Project Cycle Management).
4. Принципы следования методологии УПЦ.
5. Стадии проектного цикла согласно УПЦ.
6. Особенности управления программой.
7. Особенности управления портфелем проектов. Виды программ.
8. Жизненный цикл процесса управления портфелем проектов.
9. Принципы формирования программы / портфеля проектов.
10. Процессы и фазы управления портфелем проектов.
11. Отбор проектов в портфель: алгоритм, критерии, правила включения.
12. Эффективность проектов в портфеле. Синергия.
13. Характеристики инструментов управления портфелями проектов.
14. Искусство и технологии менеджмента в управлении проектами.
15. Виды и типы проектов в РФ.
16. Приоритетные национальные проекты.
17. Функции Проектного офиса.
18. Законодательные и нормативные акты в области управления республиканскими программами ДНР. Виды и структура программ.
19. Порядок разработки и реализации республиканских программ.
20. Категории целеполагания по Пригожину.
21. Предпосылки возникновения логико-структурного подхода (ЛСП).
22. Индикаторы качества согласно ЛСП, преимущества и ограничения его использования.
23. Фазы или этапы ЛСП.
24. Классификации заинтересованных сторон (стейкхолдеров).
25. Методы анализа заинтересованных сторон.
26. Требования к формулировке проблем в рамках ЛСП.
27. Логика и процесс построения «дерева проблем».
28. Требования, логика и процесс построения «дерева целей». Уровни целей.
29. Анализ стратегий и альтернатив. Алгоритм определения оптимальной стратегии.
30. Определения сферы ответственности проекта.
31. Теория разбитых окон Уилсона и Келлинга.
32. Логико-структурная схема (ЛСС).
33. Установка и оценка допущений «в проект» и «за проект».
34. Логика определения допущений и факторов риска.
35. Устойчивость проекта, факторы.
36. Объективно проверяемые показатели программы / проекта, их виды, SMART – факторы.
37. Экспертиза или внутренняя оценка проекта. Общие правила.
38. Правила заполнения плана ресурсов. Финансовые и нефинансовые вложения.
39. Отличие группы (персонала) от команды. Основные характеристики команды.
40. Характеристики и составляющие создания эффективной команды.
41. Стадии развития команды.
42. Виртуальная команда (virtual team) проекта, ее преимущества и недостатки. Правила организации.
43. Пять «пороков команды» по модели Патрика Ленсиони.
44. Формирование доверия в команде.
45. Мотивация участников и команды, ее виды.
46. Управление коммуникациями, процессы, методы.

47. Конфликты в проектах: виды, причины, стратегии поведения.
48. Факторы предотвращения деструктивных конфликтов.
49. Оценка зрелости бизнес-процессов по Керцнеру.
50. Сущность мониторинга и оценки (M&E). Основные мероприятия.
51. Отличие между мониторингом и оценкой.
52. Обзор основных видов оценки.
53. Проблемы в оценке социальных программ.
54. Индикаторы: общие понятия. Классификация индикаторов.
55. Классификация социальных эффектов.
56. Сущность неопределенности и риска.
57. Программные риски.
58. Методы анализа и оценки программных рисков.
59. Методы управления программными рисками.

**Направление подготовки** 38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль** Государственная и муниципальная служба  
**Кафедра** инновационного менеджмента и управления проектами  
**Дисциплина (модуль)** Организация проектной деятельности в органах власти  
**Курс** 2 **Семестр** 3 **Форма обучения** заочная

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

*Выберите правильный вариант ответа:*

**1. Управляющий проектом – это физическое или юридическое лицо:**

- А) которому заказчик и инвесторы делегируют полномочия по управлению проектом;
- Б) которое осуществляет администрирование проекта и несет ответственность за результаты проекта;
- В) которое осуществляет руководство и координацию всех видов ресурсов на протяжении ЖЦП;
- Г) которое применяет системы современных методов и техники управления для достижения определенных результатов;
- Д) все перечисленное верно;
- Е) ничего из перечисленного выше не верно.

**2. Проект обладает следующими признаками:**

- А) изменение состояния системы ради достижения его цели;
- Б) ограниченность во времени;
- В) ограниченность ресурсов;
- Г) неповторимость и уникальность;
- Д) все перечисленное верно;
- Е) все перечисленное неверно.

**3. Целью реализации проекта является:**

- А) определение результатов деятельности на определенный срок;
- Б) желаемый и доказанный результат, достигнутый в границах определенного срока при заданных условиях реализации проекта;
- В) доказательство достижения результатов в определенные сроки.

**4. Объект управления представляет собой:**

- А) пассивную, исполнительскую часть системы;
- Б) активную, управляющую часть системы;
- В) канал обратной связи между объектом и управляемой системой.

**5. Окружение проекта представляет собой совокупность факторов, к которым относятся:**

- А) политические,
- Б) экологические,
- В) экономические,
- Г) исторические,
- Д) все перечисленные,
- Е) верно только «а», «в»,
- Ж) верно только «б» и «г».

**6. Какое ограничение проектной деятельности труднее всего контролировать?**

- А) ограничения во времени;

Б) денежные ограничения;

В) ограничения по заданным результатам (качество работ).

**7. Если организация регулярно осуществляет проекты, используется организационная структура управления проектом:**

А) выделенная;

Б) управление по проектам;

В) всеобщее управление проектами;

Г) двойственная.

**8. В проектном менеджменте различают несколько уровней конфликтов и моделей их разрешения. Временными методами, которые не способствуют разрешению проблем, являются:**

А) уход;

Б) сглаживание;

В) компромисс;

Г) форсирование;

Д) решение проблемы;

Е) верно «а» и «б»;

Ж) все перечисленное неверно.

**9. Операционная работа отлична от проектной тем, что операционная:**

А) Уникальная;

Б) Временная;

В) Текущая и повторяющаяся;

Г) Это часть всех проектных активностей

**10. Руководство проектом может быть осуществлено посредством использования различных стилей. Либеральный стиль предполагает:**

А) высокую децентрализацию полномочий и управления, делегирование решения проблем подчиненным;

Б) высокая централизация полномочий, единоличное быстрое принятие решений ;

В) минимальное участие руководителя в принятии решений, полная свобода подчиненных;

Г) все перечисленное неверно.

**11. Программа представляет собой:**

А) совокупность проектов и мероприятий, связанных общей целью и условиями выполнения;

Б) беспрерывную деятельность по достижению целей региона / государства;

В) комплекс проектов, которые приводят к достижению нескольких результатов;

Г) все перечисленное верно.

**12. Совокупность целей компании и конкурентоспособных действий менеджеров по их достижению называется:**

А) стратегией;

Б) тактикой;

В) политикой;

Г) процедурой;

Д) ключевой компетенцией.

**13. Согласно методики SMART, цель определяется исходя из:**

А) деления целей на цели-результаты и цели-задания;

Б) построения дерева целей, начиная с миссии;

В) конкретности, измеряемости, распределемости, реалистичности, временного фактора;

Г) важности и срочности реализации;

Д) все перечисленное неверно.

**14. В рамках какого плана определяются процессы информирования участников в течении всего проекта?**

А) план набора персонала;

Б) план управления качеством проекта;

- В) план управления расписанием проекта;  
 Г) план управления коммуникациями.

**15. Проект-менеджер созвал проектную команду, идентифицировал 56 рисков в проекте, проранжировал их в матрице «Вероятность/воздействия», проанализировал предложения команды, оценил качество данных. Команда продолжает двигаться по процессу управления рисками. Что забыл сделать проект-менеджер?**

- А) стимулирование;  
 Б) план снижения рисков;  
 В) определить общий рейтинг рисков в проекте;  
 Г) задействовать других заинтересованных лиц проекта.

**16. Во время планирования проекта в матричной организации проект-менеджер определил, что нужны дополнительные человеческие ресурсы. С кем он будет вести переговоры прежде всего?**

- А) с проект-менеджерами др.проектов;  
 Б) с функциональными руководителями;  
 В) с командой проекта;  
 Г) со спонсорами проекта.

**17. Прочитайте текст и установите соответствие**

Вы работаете в научно-исследовательском институте, занимающемся вопросами публичного управления. Вам поручено провести исследование на тему «Эффективность системы государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации». Для успешного выполнения задачи необходимо чётко определить основные характеристики исследования.

Установите соответствие между характеристиками исследования и их описаниями. Представьте ответ в виде таблицы с двумя столбцами: «Характеристика исследования» и «Описание».

*К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:*

Характеристика исследования	Описание
1. Научная обоснованность исследования.	А. Комплекс методов и подходов, используемых для достижения целей исследования.
2. Методология исследования.	Б. Определение того, что будет изучаться (система государственного и муниципального управления) и какие аспекты будут рассматриваться (эффективность в условиях цифровой трансформации).
3. Цель и задачи исследования.	В. Обоснование актуальности выбранной темы, связь с современными тенденциями и проблемами в области публичного управления
4. Объект и предмет исследования.	Г. Определение структуры и этапов проведения исследования, распределение ресурсов и обязанностей.
5. Организация исследования.	Д. Выявление новых закономерностей, тенденций или подходов в области эффективности системы государственного и муниципального управления.
6. Научная новизна исследования.	Е. Формулировка основной цели (например, оценка эффективности системы) и конкретных задач (например, анализ существующих практик, выявление проблем и т. д.).
7. Результат исследования (теоретическая и практическая значимость).	Ж. Практические рекомендации для улучшения системы государственного и муниципального управления, а также теоретическое значение полученных результатов для развития науки.

*Ответ:*

*Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:*

1	2	3	4	5	6	7

**18. Прочтайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор**

Вы работаете в аналитическом отделе органа государственного управления. Вашему отделу поручено провести исследование на тему «Эффективность реализации государственной политики в области поддержки малого и среднего предпринимательства».

Кратко опишите, почему выбранный вами методологический подход наиболее подходит для исследования эффективности реализации государственной политики в области поддержки малого и среднего предпринимательства. Укажите, какие системные задачи анализа и синтеза будут решаться в рамках этого подхода, и какие уровни исследования и структура показателей будут использоваться.

*Задание: какой методологический подход будет наиболее уместен для данного исследования и почему?*

- А. Диалектический
- Б. Процессный
- В. Ситуационный
- Г. Функциональный
- Д. Рефлексивный
- Е. Комплексный
- Ж. Аспектный

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

**19. Прочтайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ**

Вы работаете в аналитическом отделе органа государственной власти. Вашему отделу поручено провести исследование эффективности текущей системы управления в сфере образования.

*Задание:*

1. Определите и обоснуйте, какие методы исследования наиболее подходят для анализа системы управления в выбранной сфере. Укажите, какие теоретические, логико-интуитивные, эмпирические и комплексно-комбинированные методы могут быть использованы в данном исследовании.

2. Сформулируйте цель и задачи научного исследования, направленного на оценку эффективности системы управления в выбранной сфере.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

**20. Прочтайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ**

Вы работаете в научно-исследовательском институте, специализирующемся на исследованиях в области государственного и муниципального управления. Вам поручено провести исследование на тему «Эффективность системы муниципального управления в малых городах».

Цель исследования: оценить эффективность системы муниципального управления в малых городах и выявить ключевые факторы, влияющие на её функционирование.

*Задачи исследования:*

- Изучить существующие модели и подходы к управлению в малых городах.
- Собрать и проанализировать данные о деятельности органов муниципального управления в выбранных городах.
- Выявить основные проблемы и недостатки в работе системы управления.

– Разработать рекомендации по повышению эффективности управления.

*Обоснование актуальности:*

Малые города сталкиваются с уникальными вызовами и ограничениями в управлении, которые требуют особого внимания и анализа.

Результаты исследования могут быть использованы для разработки более эффективных стратегий управления и улучшения качества жизни в малых городах.

*Задание:*

1. Опишите основные этапы планирования и организации данного исследования.

2. Опишите методы диагностики и оценки эффективности.

*Ответ:*

*Обоснование ответа:*

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ Е.В. Пономаренко

Утверждено на заседании кафедры, протокол от «\_\_\_\_» 20\_\_\_\_ г. №\_\_\_\_

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_ Е.Л. Морозов