

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 20.05.2026 18:48:52
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.05.02 Управление эффективностью в государственном
управлении
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление проектами и программами
(наименование образовательной программы)

Очная/заочная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Суслов Юрий Евгеньевич, профессор кафедры менеджмента, доктор экономических наук, доцент

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.05.02 «Управление эффективностью в государственном управлении» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 8 от «2» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.В.ДЭ.05.02 «Управление эффективностью в государственном управлении» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i> **	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	ПКс-3	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производительности труда и эффективность организации	ПКс-3.2	Разрабатывает и осуществляет меры по повышению производительности труда и эффективности организации	ПКс-3.2. 3-4. Знает показатели и процедуры повышения производительности труда и эффективности организации. ПКс-3.2. У-4. Умеет планировать и осуществлять мероприятия по повышению производительности труда и эффективности организации.
	ПКс-4	Способен применять методы экономического и стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды для принятия стратегических решений	ПКс-4.2	Применяет методы экономического и стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды для принятия стратегических решений.	ПКс-4.2. 3-2. Знает теоретические основы, принципы, методы и процедуры анализа внешней и внутренней среды для принятия стратегических решений. ПКс-4.2. У-3. Умеет проводить анализ внешней и внутренней среды

					<p>организации.</p> <p>ПКс-4.2. У-4.</p> <p>Умеет принимать стратегические решения.</p>
--	--	--	--	--	---

** Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы/72 академических часа.

Дисциплина реализуется с применением электронного обучения (далее – ЭО) и дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет: по очной форме 4 академических часа, по заочной форме 2 академических часа.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий по очной форме 12 академических часа, по заочной форме 6 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов по очной форме 52 академических часа, по заочной форме 60 академических часа.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к тестированию и к выполнению практических заданий.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДЭ.05.02 «Управление эффективностью в государственном управлении» относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 дисциплин по направлению магистратуры 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление проектами и программами». Изучается на 2 курсе в 3 семестре по очной и на 2 курсе по заочной формам обучения.

Курс опирается на знание ряда дисциплин, в первую очередь, Б1.О.01 Современный менеджмент; Б1.О.06 Стратегический менеджмент и

стратегический анализ; Б1.О.07 Проектный подход в менеджменте, Б1.В.02 Стандарты управления проектами, Б1.В.03 Процессы управления проектами; Б1.В.04 Этапы реализации проекта, Б1.В.ДЭ.01.02 Государственное проектное управление устойчивым развитием; Б1.В.ДЭ.02.02 Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Б1.В.ДЭ.03.02 Использование гибких методов в государственном проектном управлении; Б1.В.ДЭ.04.02 Инновационные проекты в органах государственной власти.

Дисциплина Б1.В.ДЭ.05.02 «Управление эффективностью в государственном управлении» предшествует таким дисциплинам, как: ФТД.04 Методы представления результатов научных исследований.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 52 а.ч. по очной форме обучения и 60 а.ч. по заочной форме обучения.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке к защите и при защите выпускной квалификационной работы.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Методологии оценки эффективности государственного управления: от теории к практике	17	1		4								12	Т, ПЗ	
Тема 2	Цифровая трансформация как драйвер повышения эффективности	25	1		4								20	Т, ПЗ	

	государственного управления														
Тема 3	Стратегическое управление эффективностью в условиях неопределенности и кризисов	26	2			4								20	Т, ПЗ
Промежуточная аттестация														зачет	
Итого		72	4			12				4				52	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)		СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Кат тэк		Контроль
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												

Тема 1	Методологии оценки эффективности государственного управления: от теории к практике	23	1			2								20	Т, ПЗ
Тема 2	Цифровая трансформация как драйвер повышения эффективности государственного управления	23	1			2								20	Т, ПЗ
Тема 3	Стратегическое управление эффективностью в условиях неопределенности и кризисов	22	-			2								20	Т, ПЗ
Промежуточная аттестация															зачет
Итого		72	2			6							4		60

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

ПКЗ – практическое контрольное задание

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.

ПЗ – практическое задание.

Т – тестирование.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: интерактивная лекция-диалог, работа в малых группах.

Темы 1-3 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Методологии оценки эффективности государственного управления: от теории к практике (ПКс-3.2. 3-4, ПКс-3.2. 3-4, ПКс-4.2. У-3).

Эволюция подходов к измерению результативности государственного аппарата: от классических административно-бюрократических моделей к современным методологиям. Сравнительный анализ международных систем бенчмаркинга в контексте национальной адаптации. Трансфер корпоративных управленческих инструментов в публичный сектор: особенности применения сбалансированной системы показателей и модели EFQM в государственных организациях. Проблематика метризации качественных результатов: методики оценки нематериальных категорий — доверие граждан, социальная справедливость, инклюзивность госуслуг. Требования к кадровым технологиям управления производительностью: концепция П. Друкера о производительности умственного труда и её имплементация в деятельности госслужащих. Система КРІ органов власти: принципы разработки, верификации и агрегации ведомственных показателей в индикаторы национального развития. Риски формализации и манипулятивной отчётности: механизмы минимизации искажений данных и инструменты независимого аудита эффективности. Институциональные основы оценки: роль нового государственного менеджмента (NPM) и модели публичной ценности М. Мура в формировании критериев результативности. Практикум по анализу кейсов: разбор опыта внедрения систем оценки в федеральных и региональных ведомствах, работа с открытыми данными. Проектирование адаптивных систем оценки: баланс количественных метрик и качественных изменений, калибровка весовых коэффициентов, учёт долгосрочных социальных эффектов.

Тема 2. Цифровая трансформация как драйвер повышения эффективности государственного управления (ПКс-3.2. 3-4, ПКс-3.2. 3-4, ПКс-4.2. У-4).

Концептуальные основы цифровой трансформации публичного сектора: от электронного правительства к интеллектуальным экосистемам управления на основе данных. Управление, основанное на данных, как парадигма принятия решений: методики сбора, верификации и аналитической обработки больших данных в интересах государственной политики. Метрики эффективности цифровых платформ и госуслуг: оценка пользовательского опыта, скорости обработки запросов, уровня цифровизации процессов и снижения административных барьеров. Технологии искусственного интеллекта в госуправлении: сценарии внедрения, оценка результативности алгоритмических решений и проблемы «чёрного ящика» в автоматизированных системах. Этико-правовые риски

цифровой автоматизации: предвзятость алгоритмов, защита персональных данных, обеспечение цифровой суверенности и профилактика дискриминации. Цифровое неравенство как ограничитель эффективности: стратегии обеспечения инклюзивности, доступности интерфейсов и преодоления разрыва в цифровых компетенциях населения. Управление изменениями в условиях цифрового перехода: требования к кадровым технологиям, развитие цифровых компетенций госслужащих и трансформация организационной культуры. Международные практики и бенчмаркинг: анализ успешных кейсов цифровой трансформации (Сингапур, ОАЭ) и адаптация лучших решений к национальным условиям. Практикум по аудиту цифровых решений: диагностика эффективности внедрённых ИТ-систем, выявление узких мест и разработка рекомендаций по оптимизации. Проектирование дорожной карты цифровой трансформации: интеграция технологических, управленческих и социальных метрик, оценка краткосрочных результатов и долгосрочных эффектов устойчивого развития.

Тема 3. Стратегическое управление эффективностью в условиях неопределенности и кризисов (ПКс-3.2. 3-4, ПКс-3.2. У-4).

Природа неопределенности и кризисных вызовов в публичном управлении: типология кризисов (природные, техногенные, социально-экономические), характеристики VUCA- и BANI-среды, их влияние на циклы государственного планирования. Адаптивное стратегическое управление как ответ на нестабильность: принципы гибкого планирования, скользящее прогнозирование, итеративная корректировка целей и ресурсов в динамичных условиях. Внедрение гибких методологий в государственном секторе: особенности адаптации скрам-подходов, спринт-планирования и кросс-функциональных команд для реализации госполитики. Механизмы обратной связи со стейкхолдерами: цифровые платформы гражданского участия, социологический мониторинг, краудсорсинг решений как инструменты оперативной корректировки управленческих воздействий. Управление эффективностью в чрезвычайных ситуациях: специфика постановки KPI в режимах кризисного реагирования, баланс между скоростью принятия решений и качеством их проработки, координация межведомственного взаимодействия. Сценарное планирование и стресс-тестирование госполитики: методики разработки альтернативных сценариев, оценка устойчивости стратегий к внешним шокам, создание резервов и буферных механизмов. Баланс краткосрочной результативности и долгосрочной устойчивости: критерии оценки компромиссов между оперативным реагированием и стратегическими приоритетами национального развития. Институциональная память и организационное обучение: механизмы фиксации кризисного опыта, трансляция лучших

практик, развитие компетенций антикризисного управления у госслужащих. Коммуникационная эффективность в условиях кризиса: управление информационными потоками, противодействие дезинформации, поддержание общественного доверия как нематериальный результат деятельности органов власти. Практикум по моделированию кризисных сценариев: деловая игра по принятию управленческих решений в условиях дефицита ресурсов и времени с последующей многокритериальной оценкой их эффективности и социальных последствий.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.05.02 «Управление эффективностью в государственном управлении» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам 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.

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.

4.4. 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 варианты ответа. 3. 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	Прочитайте текст, выберите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно установлены все

<p>нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>правильные ответы</p>	<p>несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		<p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

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

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

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

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	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): тестирование, практическое задание.

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

Тема 1. Методологии оценки эффективности государственного управления: от теории к практике

Тестовые задания:

1. В чём заключается основная сложность адаптации сбалансированной системы показателей (BSC) для государственного сектора? (выберите один правильный ответ)

- А) Невозможность использования финансовых метрик в бюджете
- Б) Приоритет социальной ценности и общественных благ над прибылью

- В) Отсутствие заинтересованности граждан в результатах оценки
- Г) Техническая невозможность сбора данных в госсекторе.

2. Согласно концепции П. Друкера, какие факторы определяют производительность умственного труда госслужащего? (выберите все правильные ответы)

- А) Чёткая формулировка задачи и понимание её смысла
- Б) Жёсткий почасовой контроль времени пребывания на рабочем месте
- В) Автономия в выборе методов и средств достижения поставленных целей
- Г) Максимальное увеличение объёма формальной отчётной документации.

3. Установите соответствие между терминами и определениями.

1. Сбалансированная система показателей (BSC)	А. Модель, в которой эффективность оценивается через создание общественной ценности, требующей одновременного обеспечения стратегической целесообразности, операционной возможности и политической легитимности.
2. Модель EFQM	Б. Стратегический инструмент, трансформирующий миссию организации в систему взаимосвязанных показателей по четырём перспективам: финансы, клиенты, процессы, развитие.
3. Модель публичной ценности М. Мура	В. Интегральная рамка совершенства, оценивающая организацию по двум группам критериев: «возможности» (лидерство, стратегия, персонал) и «результаты» (граждане, персонал, общество).

Тема 2. Цифровая трансформация как драйвер повышения эффективности государственного управления

Тестовые задания:

1. Что понимается под «цифровым неравенством» в контексте оценки эффективности госуправления? (выберите один правильный ответ)

- А) Различия в технических характеристиках серверов разных ведомств
- Б) Неравномерное распределение бюджетных средств на цифровизацию между регионами
- В) Разрыв в доступе к цифровым сервисам и компетенциях их использования между разными группами населения
- Г) Конкуренция между государственными и коммерческими цифровыми платформами.

2. Какие этические риски связаны с внедрением алгоритмов искусственного интеллекта в административные процедуры? (выберите все правильные ответы)

- А) Алгоритмическая предвзятость и риск дискриминации уязвимых групп граждан
- Б) Увеличение скорости обработки документов и снижение операционных издержек
- В) Проблема «чёрного ящика» и отсутствие объяснимости автоматизированных решений
- Г) Повышение прозрачности процедур для граждан за счёт публикации исходного кода.

3. Установите соответствие между терминами и определениями.

1. Управление, основанное на данных	А. Модель оказания услуг, при которой государство предвосхищает потребности граждан и предоставляет сервисы автоматически, без подачи явного запроса.
2. Проактивное оказание госуслуг	Б. Подход к принятию управленческих решений, основанный на систематическом использовании верифицированных данных, аналитических моделей и предиктивных алгоритмов.
3. Цифровая платформенная экосистема	В. Интегрированная среда, обеспечивающая взаимодействие множества стейкхолдеров (граждане, бизнес, ведомства) через единую цифровую инфраструктуру и стандарты обмена данными.

Тема 3. Стратегическое управление эффективностью в условиях неопределенности и кризисов

Тестовые задания:

1. Какова главная задача сценарного планирования в стратегическом управлении публичным сектором? (выберите один правильный ответ)

- А) Точный прогноз единственного наиболее вероятного варианта будущего развития
- Б) Разработка альтернативных траекторий развития и тестирование устойчивости политик к различным шокам
- В) Замена долгосрочных стратегических документов краткосрочными оперативными планами
- Г) Минимизация участия внешних экспертов для сохранения конфиденциальности данных.

2. Какие характеристики среды наиболее точно отражают условия системных кризисов для органов власти? (выберите все правильные ответы)

- А) Высокая предсказуемость макроэкономических и социальных индикаторов
- Б) Нелинейность причинно-следственных связей и быстрая смена управленческого контекста
- В) Сокращение временных горизонтов для принятия стратегических решений
- Г) Стабильность институциональных правил и неизменность нормативной базы.

3. Установите соответствие между терминами и определениями.

1. Организационная устойчивость	А. Систематизированный опыт ведомства, включающий документированные уроки кризисов, формализованные практики принятия решений и накопленные знания, обеспечивающие преемственность управленческих компетенций.
2. Институциональная память	Б. Намеренно поддерживаемая избыточность кадровых, финансовых или технологических ресурсов, снижающая операционную эффективность в стабильный период, но критически важная для поглощения непредвиденных шоков.
3. Стратегический резерв	В. Способность системы сохранять критически важные функции в условиях стресса, амортизировать внешние воздействия и восстанавливать работоспособность с минимальными долгосрочными социальными издержками.

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

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
--------------------------------	---	------------------------------------	---

КТ - 1	100	0,2	20
КТ - 2	100	0,2	20
КТ - 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ-1

Тема 1. Методологии оценки эффективности государственного управления: от теории к практике

Практическое задание № 1:

Цель задания: сформировать навыки адаптации теоретических методологий оценки (BSC, модель публичной ценности) к практике проектирования системы KPI, а также развить критическое мышление при выявлении рисков формализации и манипулятивной отчётности в публичном секторе.

Для выполнения задания необходимо выполнить следующие этапы:

1. Выбор объекта и формулировка цели (Выберите одно конкретное направление деятельности органа власти или публичную услугу (напр., выдача разрешений на строительство, цифровая запись в МФЦ, поддержка МСП, экологический мониторинг). Сформулируйте стратегическую цель оценки эффективности в терминах создания публичной ценности.)

2. Проектирование системы показателей (Разработайте 3–5 ключевых показателей эффективности (KPI). Для каждого укажите: тип (количественный/качественный), источник данных, периодичность измерения, метод расчёта. Обоснуйте выбор, опираясь на принципы сбалансированной системы показателей или модели М. Мура).

3. Критическая экспертиза рисков (Выявите 2–3 потенциальных риска формализации или «игры в метрики» (Закон Гудхарта, смещение приоритетов, искажение данных). Предложите механизмы верификации (независимый аудит, кросс-валидация, обратная связь стейкхолдеров), снижающие эти риски).

4. Оформление результата. Структурируйте материал в виде краткого аналитического отчёта (1–2 стр. А4) или презентации (5–7 слайдов).

КТ-2

Тема 2. Цифровая трансформация как драйвер повышения эффективности государственного управления

Практическое задание № 2:

Цель задания: сформировать компетенции по проектированию системы оценки эффективности цифровых решений в публичном секторе, развитию критического анализа технологических и этических рисков, а также навыков интеграции данных, пользовательского опыта и социальных метрик в единую рамку оценки.

Для выполнения задания необходимо выполнить следующие этапы:

1. Выбор объекта и контекста (Выберите конкретный цифровой сервис или платформу госоргана (напр., портал госуслуг, система «Умный город», цифровой реестр, чат-бот поддержки). Сформулируйте цель его внедрения в терминах создания публичной ценности и повышения эффективности управления).

2. Проектирование метрик эффективности (Разработайте 3–5 ключевых показателей для оценки сервиса. Для каждого укажите: тип (процессный/результативный/качественный), источник данных, метод расчёта, периодичность. Обоснуйте выбор, опираясь на принципы управления на основе данных и метрики пользовательского опыта (UX)).

3. Анализ рисков и механизмы верификации (Выявите 2–3 специфических риска цифровизации (алгоритмическая предвзятость, цифровое неравенство, эффект «вендор-локина», проблема «чёрного ящика»). Предложите механизмы минимизации: аудит алгоритмов, кросс-валидация данных, инклюзивный дизайн, обратная связь стейкхолдеров).

4. Оформление результата (Структурируйте материал в виде краткого аналитического отчёта (1–2 стр. А4) или презентации (5–7 слайдов). Включите выводы о соответствии проекта принципам адаптивной оценки и устойчивой цифровой трансформации).

КТ-3

Тема 3. Стратегическое управление эффективностью в условиях неопределённости и кризисов

Практическое задание № 3:

Цель задания: сформировать компетенции по проектированию адаптивной системы оценки эффективности в кризисных условиях, развитию навыков сценарного планирования, балансировки краткосрочных и долгосрочных приоритетов, а также критического анализа рисков формализации управления в нестабильной среде.

Для выполнения задания необходимо выполнить следующие этапы:

1. Выбор кризисного сценария и объекта управления (Выберите тип

кризиса (природный/техногенный/социально-экономический/гибридный) и конкретный орган власти или публичную функцию (напр., МЧС региона, орган соцзащиты, координационный штаб). Сформулируйте стратегическую цель управления эффективностью в условиях данного кризиса).

2. Проектирование адаптивной системы КРІ (Разработайте 3–5 ключевых показателей эффективности. Для каждого укажите: тип (оперативный/результативный/качественный), источник данных, метод расчёта, периодичность обновления. Обоснуйте выбор, опираясь на принципы адаптивности, баланса краткосрочного реагирования и долгосрочной устойчивости).

3. Анализ рисков и механизмов устойчивости (Выявите 2–3 специфических риска оценки в кризис (подмена целей метриками, игнорирование уязвимых групп, информационный шум). Предложите механизмы верификации: сценарное тестирование, кросс-валидация данных, институциональная память, обратная связь от исполнителей).

4. Оформление результата (Структурируйте материал в виде краткого аналитического отчёта (1–2 стр. А4) или презентации (5–7 слайдов). Включите выводы о соответствии проекта принципам управления и организационного обучения).

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

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

Для прохождения тестирования в СДО необходим компьютер или планшет с доступом в интернет.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.
Зачет проводится в форме компьютерного тестирования в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

1. Согласно концепции П. Друкера, производительность умственного труда государственного служащего зависит прежде всего от: (укажите один вариант ответа)

- А) Количества отработанных часов и выполненных поручений
- Б) Качества поставленной задачи и автономии в выборе средств её достижения
- В) Степени формализации должностных инструкций

- Г) Объёма контролирующей отчётности.
2. Что понимается под «публичной ценностью» в модели М. Мура? (укажите один вариант ответа)
- А) Суммарный объём бюджетных расходов на госуслуги
 - Б) Результат деятельности государства, создающий общественно значимые блага и доверие граждан
 - В) Рыночная стоимость активов государственных организаций
 - Г) Количество оказанных услуг в натуральном выражении.
3. Какой подход позволяет минимизировать риски искажения данных при оценке эффективности? (Укажите один вариант ответа)
- А) Увеличение количества отчётных форм для детализации показателей
 - Б) Внедрение механизмов независимого аудита и верификации данных
 - В) Исключение качественных индикаторов из системы мониторинга
 - Г) Делегирование сбора данных исключительно самим оцениваемым ведомствам.
4. Какие элементы входят в «стратегический треугольник» создания публичной ценности по М. Муру? (Укажите один или несколько вариантов ответа)
- А) Общественно значимый результат
 - Б) Максимизация рыночной стоимости государственных активов
 - В) Легитимность и поддержка со стороны стейкхолдеров
 - Г) Исключительная ориентация на исполнение бюджетной сметы
5. Какие риски наиболее характерны для формализованных систем КРІ в органах власти? (Укажите один или несколько вариантов ответа)
- А) Подмена целей показателями и манипулятивная отчётность («игра в метрики»)
 - Б) Повышение прозрачности и подотчётности деятельности ведомства
 - В) Снижение инновационной активности из-за ориентации на достижимые целевые значения
 - Г) Усиление вовлечённости граждан в процедуры оценки качества услуг
6. Какие принципы лежат в основе адаптивных систем оценки эффективности? (Укажите один или несколько вариантов ответа)
- А) Возможность корректировки показателей и их весов в ответ на изменение внешних условий
 - Б) Жёсткая фиксация системы индикаторов на весь стратегический цикл без изменений
 - В) Интеграция механизмов обратной связи от граждан и стейкхолдеров
 - Г) Ориентация исключительно на количественные, легко измеримые метрики.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	<ol style="list-style-type: none"> 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 (например, 3 или В). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чём заключается основной риск внедрения алгоритмов искусственного интеллекта в принятие административных решений? <ul style="list-style-type: none"> А) Увеличение скорости обработки документов Б) Возникновение алгоритмической предвзятости и дискриминации отдельных групп граждан В) Снижение затрат на персонал органов власти Г) Повышение прозрачности процедур для граждан 2. Какой критерий свидетельствует об успешности дорожной карты цифровой трансформации? <ul style="list-style-type: none"> А) Достижение 100% плановых значений по всем техническим показателям независимо от контекста Б) Интеграция технологических, управленческих и социальных метрик с оценкой долгосрочных общественных эффектов В) Полное исключение качественных индикаторов ради упрощения мониторинга Г) Минимизация участия граждан в процедурах оценки для снижения административной нагрузки.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<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 варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие вызовы возникают при адаптации корпоративных инструментов (BSC, EFQM) к публичному сектору? <ul style="list-style-type: none"> А) Приоритет создания общественной ценности над финансовой прибылью Б) Отсутствие в госорганах любых измеримых показателей деятельности В) Сложность метризации социальных результатов и нематериальных эффектов Г) Полная несовместимость управленческих подходов бизнеса и государства 2. Какие критерии свидетельствуют об успешности внедрения методологии оценки эффективности? <ul style="list-style-type: none"> А) Согласованность показателей со стратегическими целями и приоритетами политики Б) Полное исключение качественных индикаторов ради упрощения отчётности В) Использование результатов оценки для обучения организации и корректировки управленческих решений

		Г) Достижение 100% плановых значений по всем показателям независимо от изменения контекста						
Задание закрытого типа на установление соответствия	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>Установите соответствие между терминами и определениями.</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Управление, основанное на фактических данных</td> <td>А. Процесс сравнения показателей деятельности организации с лучшими практиками (эталон) для выявления резервов повышения эффективности.</td> </tr> <tr> <td>2. КРІ (ключевой показатель эффективности)</td> <td>Б. Подход к принятию управленческих решений, основанный на систематическом использовании верифицируемых данных, результатов исследований и объективной аналитики.</td> </tr> <tr> <td>3. Бенчмаркинг</td> <td>В. Измеримый индикатор, отражающий критически важный аспект деятельности организации и используемый для оценки прогресса в достижении стратегических целей.</td> </tr> </table>	1. Управление, основанное на фактических данных	А. Процесс сравнения показателей деятельности организации с лучшими практиками (эталон) для выявления резервов повышения эффективности.	2. КРІ (ключевой показатель эффективности)	Б. Подход к принятию управленческих решений, основанный на систематическом использовании верифицируемых данных, результатов исследований и объективной аналитики.	3. Бенчмаркинг	В. Измеримый индикатор, отражающий критически важный аспект деятельности организации и используемый для оценки прогресса в достижении стратегических целей.
		1. Управление, основанное на фактических данных	А. Процесс сравнения показателей деятельности организации с лучшими практиками (эталон) для выявления резервов повышения эффективности.					
2. КРІ (ключевой показатель эффективности)	Б. Подход к принятию управленческих решений, основанный на систематическом использовании верифицируемых данных, результатов исследований и объективной аналитики.							
3. Бенчмаркинг	В. Измеримый индикатор, отражающий критически важный аспект деятельности организации и используемый для оценки прогресса в достижении стратегических целей.							
		<p>Установите соответствие между терминами и определениями.</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Алгоритмическая предвзятость</td> <td>А. Зависимость от единственного технологического поставщика, ограничивающая гибкость развития системы и повышающая долгосрочные затраты на сопровождение.</td> </tr> <tr> <td>2. Цифровое неравенство</td> <td>Б. Систематическая ошибка в работе алгоритмов ИИ, приводящая к несправедливым или дискриминационным решениям в отношении отдельных демографических групп.</td> </tr> <tr> <td>3. Эффект «вендор-локина»</td> <td>В. Разрыв в доступе к цифровым технологиям и компетенциях их использования между различными социально-демографическими группами и территориями.</td> </tr> </table>	1. Алгоритмическая предвзятость	А. Зависимость от единственного технологического поставщика, ограничивающая гибкость развития системы и повышающая долгосрочные затраты на сопровождение.	2. Цифровое неравенство	Б. Систематическая ошибка в работе алгоритмов ИИ, приводящая к несправедливым или дискриминационным решениям в отношении отдельных демографических групп.	3. Эффект «вендор-локина»	В. Разрыв в доступе к цифровым технологиям и компетенциях их использования между различными социально-демографическими группами и территориями.
1. Алгоритмическая предвзятость	А. Зависимость от единственного технологического поставщика, ограничивающая гибкость развития системы и повышающая долгосрочные затраты на сопровождение.							
2. Цифровое неравенство	Б. Систематическая ошибка в работе алгоритмов ИИ, приводящая к несправедливым или дискриминационным решениям в отношении отдельных демографических групп.							
3. Эффект «вендор-локина»	В. Разрыв в доступе к цифровым технологиям и компетенциях их использования между различными социально-демографическими группами и территориями.							
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p>	<p>1. В чём заключается основная сложность адаптации сбалансированной системы показателей (BSC) для государственного сектора?</p> <p>А) Невозможность использования финансовых метрик в бюджете</p> <p>Б) Приоритет социальной ценности и общественных благ над прибылью</p>						

	<p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>В) Отсутствие заинтересованности граждан в результатах оценки</p> <p>Г) Техническая невозможность сбора данных в госсекторе</p> <p>2. Что понимается под «публичной ценностью» в модели М. Мура?</p> <p>А) Суммарный объём бюджетных расходов на госуслуги</p> <p>Б) Результат деятельности государства, создающий общественно значимые блага и доверие граждан</p> <p>В) Рыночная стоимость активов государственных организаций</p> <p>Г) Количество оказанных услуг в натуральном выражении</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p>	<p>1. Аргументируйте какой индикатор ООН наиболее релевантен для оценки цифровизации госуправления?</p> <p>2. Опишите, в чём состоит основное ограничение использования модели EFQM в государственном секторе.</p>

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии оценивания тестирования и балльная шкала определяются преподавателем

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

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

Для сдачи зачета с использованием ДОТ или прохождения тестирования в СДО требуется компьютер с доступом в Интернет, камера, микрофон, динамики/наушники.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать

подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

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>

2. Гасиев, В. И. Управление эффективностью и результативностью в органах власти: учебное пособие / В.И. Гасиев, И.Э. Гергиев. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 52 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-112332-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2137885>

3. Качество российского государственного управления: проблемы и приоритеты: монография / В. Н. Южаков, Е. И. Добролюбова, Ю. А. Тихомиров, А. Н. Старостина. - Москва: Дело (РАНХиГС), 2022. - 444 с. - ISBN 978-5-85006-394-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1920384>

4. Оценка эффективности управления муниципальным образованием: учебное пособие / И. И. Савельев, К. А. Нефедова, Ю. А. Дмитриев [и др.]; под ред. И. И. Савельева. — Москва: КноРус, 2023. — 208 с. — ISBN 978-5-406-10321-0. — URL: <https://book.ru/book/945173>

5. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15814-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509815>

8.2. Дополнительная литература

1. Гэри, Кокинз Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Гэри; перевод П. Тимофеев; под редакцией П. Лекомцева, В. Григорьевой. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 328 с. — ISBN 978-5-9614-0880-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93019.html>

2. Добролюбова, Е. И. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность: монография / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва: Дело РАНХиГС, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-85006-304-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/198983>

3. Злоказов, Юрий Иванович. Управление производительностью труда [Электронный ресурс]: нормативный подход / Ю. И. Злоказов; под ред. В. Е. Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 160 с.

4. Кузьбожев, Эдуард Николаевич. Прогресс и производительность труда: монография / Э. Н. Кузьбожев, И. Ф. Рябцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 173 с.

5. Лавровский, Борис Леонидович. Тенденции производительности в мире и России (эмпирический анализ): монография / Б. Л. Лавровский; М-во образования и науки Рос. Федерации, Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2017. - 149 с.

6. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний: монография / под общ. ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 221 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649. - ISBN 978-5-16-016453-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium-com.idp.nwipa.ru/catalog/product/1681997>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ

Паспорт федерального проекта «Производительность труда»

<https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=516920&dst=1000000001&cacheid=999E1B4E2F0A2C68B909C3871186C95C&mode=splus&rnd=EhTmCQ#QTq1hHVbILSyvqLL>

8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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

№ п/п	Наименование
-------	--------------

1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; офисные программы для работы с текстами и электронными таблицами
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/