

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом РАНХиГС
Протокол от «17» октября 2023 г. №19

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Стратегическое управление в государственном секторе»
(наименование программы)

Москва 2023

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации**

Институт «Высшая школа государственного управления»

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА
заседания Учёного совета

от 16 октября 2023 г.

№ 06

Москва

По пункту 1 повестки дня

Заместитель председателя – Кондратенко Олег Игоревич

Ученый секретарь – Готовщикова Наталья Эдуардовна

Присутствовали: 10 чел.

Повестка дня:

Об утверждении программы повышения квалификации на год.

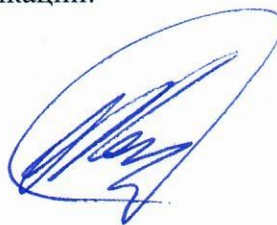
СЛУШАЛИ: Кувшинова А.И., директора центра управления проектами Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС. На обсуждение представлена программа повышения квалификации:

№ п/п	Наименование программы	Форма обучения	Общая трудоемкость программы, час.
1.	Стратегическое управление в государственном секторе	очная с применением ДОТ	16

Постановили:

Рекомендовать к утверждению Ученым Советом Академии представленную дополнительную профессиональную программу повышения квалификации.

Заместитель председатель
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС



О.И. Кондратенко

Секретарь
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС



Н.Э. Готовщикова

Разработчик:

Директор Центра управления проектами
Института «Высшая школа государственного
управления» РАНХиГС



А.И. Кувшинов

Руководитель программы:

Заместитель директора Института «Высшая
школа государственного управления»
РАНХиГС



О.И. Кондратенко

**Руководитель
структурного подразделения:**

Директор Института «Высшая школа
государственного управления» РАНХиГС



А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании ученого совета
Института ВШГУ от «16» октября 2023 г. протокол № 06.

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Стратегическое управление в государственном секторе»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегическое управление в государственном секторе» разработана в рамках государственного контракта об оказании образовательных услуг по дополнительному профессиональному образованию, заключенного Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» с Администрацией Губернатора Камчатского края, и направлена на повышение профессионального уровня обучающихся в рамках имеющейся квалификации.

Реализация дополнительной профессиональной программы своевременна и важна в условиях текущего момента, так как направлена на совершенствование у государственных гражданских и муниципальных служащих знаний, умений и практических навыков в сфере стратегического управления в государственном секторе, а именно в подготовке и реализации стратегии, понимании особенностей стратегического управления, развитии стратегического видения и системного мышления.

Содержание дополнительной профессиональной программы и отдельных ее компонентов направлено на достижение целей программы, планируемых результатов ее освоения и учитывает профессиональные стандарты, квалификационные требования, указанные в квалификационных справочниках по соответствующим должностям, профессиям и специальностям, а также квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, которые устанавливаются в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Основными нормативно-правовыми документами для разработки образовательной программы стали:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
4. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000);

6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н.

Содержание программы четко структурировано по видам учебных занятий с указанием их объемов. При этом расчет времени в программе соответствует объему часов, отведенному на изучение дисциплины по учебному плану. Подробно определено учебно-методическое и информационное обеспечение программы, перечень основной литературы, справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).

Реализация программы обеспечивается специалистами-практиками и научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, имеющими ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области, а также владеющие навыками интерактивной работы.

Общая трудоемкость программы составляет 16 академических часов и предполагает очную форму обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

По результатам обучения выдается удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Представленная программа полностью соответствует современным требованиям и рекомендуется к реализации.

Рецензент



Киселев М.В.,
профессор Школы бизнеса
ИРБИС, доктор экономических
наук

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Стратегическое управление в государственном секторе»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегическое управление в государственном секторе» разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Программа построена с учетом квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимыми для исполнения обучающимися должностных обязанностей, и ориентирована на современные образовательные технологии и средства обучения.

Обучение по программе направлено на повышение профессионального уровня государственных гражданских и муниципальных служащих в рамках имеющейся квалификации в целях совершенствования их знаний, умений, практических навыков и компетенций в сфере стратегического управления в государственном секторе, а именно в подготовке и реализации стратегии, понимании особенностей стратегического управления, развитии стратегического видения и системного мышления.

Структура дополнительной профессиональной программы включает цель, планируемые результаты обучения, учебный план, календарный учебный график, организационно-педагогические условия, оценочные материалы, форму проведения итоговой аттестации и иные компоненты. Учебный план дополнительной профессиональной программы определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение учебных дисциплин, формы аттестации и иных видов учебной деятельности обучающихся.

Форма обучения по программе – очная с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы составляет 16 академических часов.

Планируемыми результатами обучения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации являются:

— совершенствование общепрофессиональных компетенций, касающихся организационно-управленческой деятельности, а именно - способность осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать

осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода;

— профессионально-специализированные компетенции по внедрению интегрированной системы управления рисками и эксплуатации интегрированной системы управления рисками;

— профессионально-личные компетенции по умению мыслить стратегически (системно) и умению управлять изменениями.

Слушателям, успешно прошедшим обучение, выдается удостоверение о повышении квалификации Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегическое управление в государственном секторе» соответствует требованиям, предъявляемым к программам повышения квалификации и рекомендуется к реализации.

Рецензент



Данишев А.Г.,
директор центра
групповой коммуникаций
Института ВШГУ РАНХиГС,
кандидат экономических наук

СОДЕРЖАНИЕ

I. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты освоения	6
1.4. Категория слушателей	8
1.5. Формы обучения и сроки освоения	8
1.6. Период обучения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам	10
3. Организационно-педагогическое обеспечение	11
3.1. Кадровое обеспечение	11
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы ..	13
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	13
4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации	16
4.1. Пример практического задания	16
4.2. Форма проведения и критерии оценки итоговой аттестации	18
4.3. Характеристика результатов освоения программы	24

Приложение №1 Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Стратегическое управление в государственном секторе*» разработана в рамках государственного контракта об оказании образовательных услуг по дополнительному профессиональному образованию, заключенного Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» с Администрацией Губернатора Камчатского края, и направлена на повышение профессионального уровня обучающихся в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цель реализации программы

Целью реализации программы является совершенствование у слушателей знаний, умений и практических навыков в сфере стратегического управления в государственном секторе, а именно в подготовке и реализации стратегии, понимании особенностей стратегического управления, развитии стратегического видения и системного мышления.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499;
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (С/05.7, С/06.7);
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000);
5. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226);
6. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. №2-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
8. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)»;
9. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

При формировании образовательной программы учтены:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023);
2. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
3. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06);
4. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381;
5. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письма Минобрнауки России от 21 апреля 2015 г. № ВК-1011/06, № АК-1012/06, № АК-1013/06);
6. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0) <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>;
7. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 ¹ - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	Знать: принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений	Уметь: организовывать процессы стратегического управления в системе исполнительной власти	Владеть навыками: применения принципов проектного управления в исполнительных государственных органах власти и управления; мониторинга хода реализации стратегии
ВД 2. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-1 ² - внедрение интегрированной системы управления рисками	Знать: законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками; принципы внедрения процесса управления рисками	Уметь: интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	Владеть навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
	ПСК-2 ² - эксплуатация интегрированной системы управления рисками	Знать: методы идентификации, оценки и управления рисками и возможности их применения	Уметь: анализировать и применять методики оценки и управления рисками	Владеть навыками подготовки и внедрения планов управления наиболее критичными рисками совместно с ответственными за мероприятия по рискам работниками

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н(С/05.7, С/06.7).

ВД 3. Стратегическое мышление	ПЛК-1 ³ - умение мыслить системно (стратегически)	<i>Поведенческие индикаторы:</i> — при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; — определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; — рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; — точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; — предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; — руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.
ВД 4. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-2 ³ - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> — предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; — рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; — разъясняет другим необходимость изменений; — в короткие сроки переклочается с выполнения одной задачи на другую; — не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; — быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.

³ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: государственные гражданские служащие и муниципальные служащие. Требования к слушателям программы: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очная с применением дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы составляет 16 академических часов, из которых 14 академических часов контактной работы с обучающимися, в том числе 6 академических часов в формате учебных занятий с применением дистанционного обучения; 2 академических часа – итоговая аттестация с применением ДОТ (итоговое тестирование на портале дистанционного обучения Института ВШГУ).

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 6 рабочих дней.

Режим занятий по 2-8 часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 50 человек, практической (семинарской) группы – 50 человек.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения - 6 дней	
1 день	5 дней
УЗ	УЗ ДОТ ИА ДОТ

Календарный учебный график выполнен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ- учебные занятия с применением дистанционного обучения.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционного обучения.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час				Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация	Код компетенции		
			Всего		В том числе		Всего		Всего				Лекции (вебинары) в интерактивной форме		Лекции, электронное занятия (практикум) /в (семинарские) занятия /в интерактивной форме							Контактная самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
1.	Стратегическое планирование и стратегическое управление в государственном секторе	6							6		6								ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2				
2.	Симулятор управления регионом «RegionSim»	8	8	4		4													ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2				
	Итого:	14	8	4		4			6		6												
	Итоговая аттестация (тестирование):	2																	3(Д)/2				
	Всего:	16	8	4		4			6		6							2					

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Стратегическое планирование и стратегическое управление в государственном секторе	Организационные основы государственного стратегического управления. Прогнозирование как этап принятия решений. Документы стратегического планирования. Обзор цикла стратегического планирования. Цепочка создания ценности и ее применение в стратегическом управлении. Методика управления по результатам. Основные понятия и определения системного управления. Системная инженерия и ее применение в стратегическом управлении. Описание и воплощение системы. Ролевой подход к деятельности. Целевая система и надсистемы. Системные уровни.
Тема 2. Симулятор управления регионом «RegionSim»	В рамках темы изучаются следующие программы: 1. Программа для ЭВМ Компьютерный симулятор «Позиционирование региона в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации». 2. Программа для ЭВМ Компьютерный симулятор «Привлечение инвестиций в регион Российской Федерации». 3. Программа для ЭВМ Компьютерный симулятор «Анализ проектных рисков и последствий инвестиционного проекта для экономики региона Российской Федерации».

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кувшинов Андрей Игоревич	1997, Белгородский государственный университет, физика, учитель физики и математики средней школы 2006, Международный институт менеджмента «ЛИНК», менеджмент в бизнесе	ПК «Проектное управление в государственном секторе» PM Expert, Эксперт в области управления проектами (Сертификат соответствия)	Центр управления проектами Института ВШГУ РАНХиГС, директор <i>Основное место работы – штатный</i>	-	23	10	10	Тема 1. Стратегическое планирование и стратегическое управление в государственном секторе
Бакун Олег Валентинович	1988, Рязанское высшее воздушно-	-	ДВА-ВШКУ РАНХиГС при	-	10	-	-	Тема 2. Симулятор управления регионом «RegionSim»

	десантное командное училище.		Президенте РФ, (Swiss Business School) <i>Договор ГПХ</i>						
--	------------------------------------	--	---	--	--	--	--	--	--

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения очного обучения слушателей и проведения итоговой аттестации по программе «*Стратегическое управление в государственном секторе*» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через собственный портал дистанционного обучения института «Высшая школа государственного управления» <https://new.portal.gosedu.ru/>. Слушателям предоставляется авторизованный доступ к дистанционному курсу через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/;
3. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» <https://base.garant.ru/185886/>;
4. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/;

5. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
6. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/;
7. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/;
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.02.2008 г. № 87 (в ред. от 27.05.2022 г.) «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» <https://base.garant.ru/12158997/>;
9. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103481/;
10. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/;
11. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
12. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» https://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/;
13. Указ Президента РФ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/;
14. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 14.04.2023 № 127-ФЗ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444711/;
15. Федеральный закон от 24 июля 2023 г. № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» <https://base.garant.ru/407424830/>.

Основная литература:

1. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-innovacionnymi-proektami-511434/>;
2. Государственное антикризисное управление: учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512730/>;
3. Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03473-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-511583/>;

4. Абзалилова, Л. Р. Стратегическое планирование: кейсы инновационных компаний, отраслей и регионов: учебное пособие / Л. Р. Абзалилова, С. В. Гадельшина, И. В. Гилязутдинова. — Казань: Издательство КНИТУ, 2021. — 88 с. — ISBN 978-5-7882-3118-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129164.html>;
5. Климин, А. И. Современный стратегический анализ: учебное пособие / А. И. Климин, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — 123 с. — ISBN 978-5-7422-7247-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116149.html>;
6. Попков, С. Ю. Стратегическое планирование в системе федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации: монография / С. Ю. Попков, А. Л. Сафонов, В. М. Смирнов. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2019. — 172 с. — ISBN 978-5-394-03445-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85451.html>;
7. Падерин, А. В. Макроэкономическое планирование и прогнозирование (краткий курс лекций) [Электронный ресурс] / А. В. Падерин. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. — 183 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86404.html>;
8. Синергия стратегического управления [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.]; под ред. И. К. Ларионова. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2018. — 480 с. — 978-5-394-03027-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85437.html>.

Дополнительная литература:

9. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-portfelem-proektov-kak-instrument-realizacii-korporativnoy-strategii-512289#page/1>;
10. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-sovremennyy-podhod-512228>;
11. Аркенова Ж.Р. Теоретические основы научного обеспечения в государственном стратегическом планировании // Экономические исследования и разработки. 2021. № 4. С. 12-18. <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=46141699>;
12. Курбанов К.Н. Стратегическое планирование развития региона // Синергия Наук. 2021. № 58. С. 132-138. <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=46323181>;
13. Воган, Эванс Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Эванс Воган; перевод В. Н. Егоров. — 3-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 458 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/37047.html>;
14. 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. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93019.html>.

4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации

4.1. Пример практического задания

Кейс «Ранжирование проектных инициатив и формирование портфеля проектов, направленного на достижение стратегических целей»

По итогам совещания об организации работы в связи с введением института кураторства федеральных округов заместителями Председателя Правительства Российской Федерации (от 23.08.2021 года, <http://government.ru/orders/selection/404/43055/>) сформирован ряд поручений:

1. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов исходить из следующих ключевых целей социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и федеральных округов:

- рост выпуска товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности по субъектам Российской Федерации;
- рост доходов населения;
- рост объёма инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств);
- рост численности занятых

2. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации определить не более пяти проектов (реализуемых или планируемых к реализации) по каждому субъекту Российской Федерации, входящему в курируемый федеральный округ, направленных на социально-экономическое развитие территорий и оказывающих влияние на рост показателей, указанных в пункте 1 настоящего протокола, с предложениями по образу результата на 1 января 2024 года и 1 января 2030 года.

3. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации определить до пяти ключевых вопросов по каждому субъекту Российской Федерации, входящему в курируемый федеральный округ, решение которых окажет наибольшее положительное влияние на динамику показателей, указанных в пункте 1 настоящего протокола, с предложениями по решению и образу результата на 1 января 2024 года.

4. Для выполнения указанных поручений, сформируйте предполагаемый перечень стратегических инициатив, направленный на достижение показателей из п.1 и внесите в таблицу 6.

5. Выполните анализ и оценку проектных инициатив по критериям ценности и реализуемости в таблице 4.1.1.

6. Выполните ранжирование проектных инициатив, согласно таблице 4.1.2.

7. Примите управленческое решение о формировании состава портфеля проектов, направленного на достижение стратегических целей (показателей).

Таблица 4.1.1

№	Наименование проекта	Запланированные результаты проектов	Ценность, балл			Сумма баллов по критериям ценности	Реализуемость, балл		Сумма баллов по критериям реализуемости
							Техническая сложность	Уровень рисков	
	Вес критерия	-							
	Планируемый прирост показателя								
1									
2									
3									
4									
5									
6									

Таблица 4.1.2

№	Наименование проекта	Сумма баллов по критериям ценности и реализуемости	Финансовое обеспечение		Сводный рейтинг, балл
			Бюджет, млн. руб.	Бюджет, балл	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
	Итого				

4.2. Форма проведения и критерии оценки итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в электронном формате в виде тестирования (через образовательный портал ВШГУ). Тест состоит из 30 вопросов и охватывает все темы программы. Порог прохождения - количество правильных ответов не менее 60%.

Пример итогового теста

1. На каких базовых постулатах строится государственное стратегическое управление (выберите несколько вариантов)?
 - Стратегия опирается на **общественные интересы** целого общества
 - Наличие миссии
 - Цели направлены на **внешнюю среду**: завоевание доли рынка, расширение, получение прибыли
 - Цели направлены на **внутреннюю среду** - имеют **смыслообразующую** роль, порождают жизненные стратегии граждан, позволять им строить свою жизнь с верой в завтрашний день, с ориентацией на определенную объявленную перспективу этого государства
 - Наличие **общественных ценностей**
2. Стратегический цикл в государственном управлении опирается на:
 - Долгосрочное прогнозирование
 - Среднесрочное прогнозирование
 - Краткосрочное прогнозирование
3. В ходе прогнозирования государственной стратегии формулируются предположения о направлениях и динамике изменения следующих ключевых групп факторов (выберите несколько вариантов):
 - Научно-технические
 - Социально-демографические
 - Природно-климатические
 - Производственные
 - Экономические
 - Территориальные
4. Какие шаги правительство Малайзии определило в рамках методологии “Big Fast Results” (выберите несколько вариантов)?
 - Внешний аудит
 - Формирование дорожной карты
 - Работа лабораторий
 - Служба “одного окна”
 - Ежемесячный отчет
5. Сколько шагов включает в себя методология “Big Fast Results” правительства Малайзии?
 - 5
 - 12
 - 8
 - 7

6. Функциями стратегического планирования являются (выберите несколько вариантов):
- Выявление приоритетов развития, постановка целей и задач
 - Анализ ресурсов, оценка их достаточности
 - Мониторинг изменения ситуации, выполнения мероприятий, решения поставленных задач и при необходимости их корректировка
 - Повышение эффективности государственной макроэкономической политики
 - Обеспечение непрерывности цикла разработки, реализации и корректировки документов стратегического планирования
7. Какой принцип отсутствует в перечне принципов государственного стратегического планирования?
- Принцип преемственности и непрерывности
 - Принцип прозрачности
 - Принцип цикличности
 - Принцип сбалансированности
 - Принцип измеримости целей
8. Выберите корректное определение понятия «цель социально-экономического развития»:
- Состояние экономики, социальной сферы, которое определяется участниками как ориентир своей деятельности и характеризуется количественными и/или качественными параметрами
 - Комплекс взаимоувязанных мероприятий, которые должны быть проведены в определенное время и обеспечить достижение целей социально-экономического развития
 - Фактическое (достигнутое) состояние экономики, социальной сферы, которое характеризуется количественными и/или качественными показателями
9. Что не является целями государственной политики в сфере стратегического планирования (выберите несколько вариантов)?
- формирование эффективной системы стратегического планирования на основе принципов стратегического планирования
 - обеспечение эффективного использования ресурсов для достижения целей и реализации задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности
 - формирование механизмов координации стратегического управления и мер бюджетной политики
 - организация научно-методологического, информационно-аналитического и кадрового обеспечения стратегического планирования
 - развитие системы мониторинга и контроля процессов стратегического планирования и реализации документов стратегического планирования
10. Какие из утверждений относятся к задачам государственной политики в сфере стратегического планирования (выберите несколько вариантов)?
- формирование механизмов реализации государственной политики в сфере стратегического планирования
 - установление порядка организации и функционирования системы стратегического планирования
 - формирование механизмов координации стратегического управления и мер бюджетной политики

- внедрение современных методов прогнозирования, моделирования, индикативного планирования, балансовых расчетов и информационных технологий
- повышение эффективности государственной макроэкономической политики, формирование ориентиров для инвесторов при принятии долгосрочных инвестиционных решений

11. Отметьте документы стратегического планирования в рамках целеполагания на федеральном уровне (выберите несколько вариантов):

- ежегодное послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации
- стратегия национальной безопасности Российской Федерации и основы государственной политики, доктрины, стратегии, концепции в сфере обеспечения национальной безопасности
- стратегия научно-технологического развития Российской Федерации
- стратегия пространственного развития Российской Федерации
- бюджетный прогноз Российской Федерации на долгосрочный период

12. Какие из национальных целей развития Российской Федерации определены Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (выберите несколько вариантов)?

- сохранение населения, здоровье и благополучие людей
- комфортная и безопасная среда для жизни
- международная кооперация и экспорт
- цифровая трансформация
- стабильность политического и экономического окружения

13. Отметьте показатели, установленные для национальной цели «Сохранение населения, здоровье и благополучие людей» (выберите несколько вариантов):

- обеспечение устойчивого роста численности населения Российской Федерации
- улучшение жилищных условий не менее 5 миллионов семей ежегодно и увеличение объема жилищного строительства не менее чем до 120 миллионов квадратных метров в год
- повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет
- снижение уровня бедности в два раза по сравнению с показателем 2017 года
- увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 70 процентов

14. Сколько стратегических инициатив включает в себя Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года?

- 57
- 6
- 28
- 42
- 31

15. Кто из ведущих мировых ученых в области стратегического управления сформулировал 5 основных взглядов на стратегию (Принцип 5Р)?

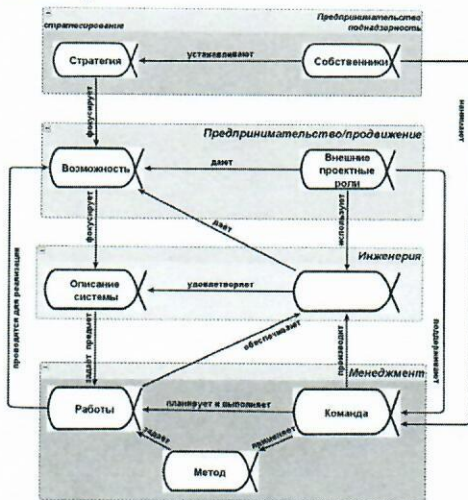
- Генри Минцберг
- Струмилин Станислав Густавович
- Эндрю Петтигрю

- Квинт Владимир Львович
 - Чарлз Линдблом
16. Какой национальный стандарт Российской Федерации позволяет рассматривать стратегию как систему?
- ГОСТ Р 57193-2016
 - ГОСТ Р 54869 – 2011
 - ГОСТ Р ИСО 21504-2016
 - ГОСТ Р 58771—2019
 - ГОСТ 15467-79
17. Какой этап отсутствует в жизненном цикле портфеля проектов?
- ранжирование и балансировка портфеля
 - идентификация предложений
 - мониторинг портфеля и показателей
 - экспертиза портфеля и его компонентов
 - предквалификационный отбор
18. Выделите действия, выполняемые в ходе балансировки портфеля проектов (выберите несколько вариантов):
- пересмотр состава проектов, в том числе за счет добавления новых проектов
 - переоценка финансового обеспечения проектов
 - подготовка предложений по изменению обязательности выполнения проектов
 - проверка предложений на соответствие стратегическим целям
 - формирование, согласование и принятие решений по портфелю
19. Какие факторы явились причиной реформы института государственных программ в 2021 году (выберите несколько вариантов)?
- Отсутствие связи с показателями национальных целей развития РФ при формировании перечня и структуры государственных программ
 - Высокое качество целеполагания
 - Отсутствие увязки мероприятий государственных программ с конкретными результатами
 - Трудоемкий процесс составления, утверждения и корректировки государственных программ
 - Сбои в перенастройке системы государственного управления
20. Какие документы составляют актуальную нормативно-правовую основу стратегического планирования в Российской Федерации (выберите несколько вариантов)?
- Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
 - Федеральный закон от 20.07.1995 г. № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации»
 - Указ Президента РФ от 08.11.2021 г. N 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации»
 - Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года
 - Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 (ред. от 03.10.2018) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

21. Сколько государственных программ реализуется на текущий момент в Российской Федерации?

- 24
- 56
- 38
- 12
- 15

22. Введите название отсутствующего звена в системной модели стратегии А. Левенчука:



23. Какая деятельность участников стратегического планирования не входит в определение стратегического планирования согласно Федеральному закону от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020)?

- Целеполагание
- Стратегирование
- Планирование
- Программирование

24. Выберите неверное утверждение касательно стратегии:

- Стратегия способна обеспечить консолидацию политических сил
- Стратегия может задавать этапы продвижения к той или иной цели
- Стратегия должна однозначно определять инструменты ее реализации
- Стратегия способна сформировать более четкое понимание происходящего

25. С точки зрения системной модели стратегии воплощение стратегии в реальном мире осуществляется на:

- Уровне стратегирования
- Инженерном уровне
- Уровне интересов (предпринимательском уровне)
- Все варианты верны

26. Какая из нижеперечисленных формулировок, с вашей точки зрения, описывает ПРОДУКТ проекта, направленного на реализацию стратегии?

- Увеличение численности граждан, систематически занимающихся спортом
- Снижение кол-ва дорожно-транспортных происшествий
- Рост ожидаемой продолжительности жизни

- Прошли повышение квалификации не менее 1000 врачей общей практики
27. Какая из нижеперечисленных формулировок, с вашей точки зрения, описывает ИЗМЕНЕНИЕ в ходе реализации проекта, направленного на реализацию стратегии:
- Снижение времени в пути для жителей Н-ского района М-ской области
 - Новый построенный мост
 - Новый информационный сервис для граждан
 - Верный ответ отсутствует
28. Выберите неверное утверждение:
- В состав национального проекта входят федеральные проекты
 - Федеральные проекты реализуются в рамках государственных программ
 - Ведомственные проекты входят в состав национальных проектов
 - Ведомственные целевые программы не входят в состав национальных проектов
29. Должностное лицо, на которое возлагается персональная ответственность за достижение общественно значимых результатов, показателей и результатов, выполнение задач, указанных в паспорте соответствующего проекта - это:
- Руководитель органа власти
 - Руководитель проекта
 - Куратор
 - Администратор проекта
30. Сопоставьте понятия и их описания:
- Специальные контрольные точки – характеризуют жизненный цикл достижения результата;
 - Обеспечивающие контрольные очки – соответствуют условиям организации работ (видам расходов);
 - Дополнительные контрольные точки – применяются дополнительно по решению руководителя проекта

Таблица 4.3.1

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 60 % заданий; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 60%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

4.3. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.4.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	– осуществляет стратегическое планирование деятельности органа власти; – организовывает разработку и реализацию управленческих решений; – обеспечивает осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.
ПСК-1 - внедрение интегрированной системы управления рисками	– интегрирует процесс управления рисками в существующую систему управления; – организует процесс внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ПСК-2 - эксплуатация интегрированной системы управления рисками	– умеет идентифицировать и проводить анализ и оценку наиболее критичных рисков организации; – проводит мониторинг изменений карты рисков; – осуществляет анализ функционирования системы управления рисками в профессиональной деятельности.
ПЛК-1. - умение мыслить стратегически (системно)	– определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.

ПЛК-2. - умение управлять изменениями	- предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; - рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; - разъясняет другим необходимость изменений; - в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; - не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; - быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот
---	--