

**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 № 02
от «21» февраля 2023 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Управленческое мастерство: развитие региональных команд»

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 15 декабря 2022г.

№ 08

Москва

По пункту 1 повестки дня

Заместитель Председателя – Колесников Алексей Маркович

Ученый секретарь – Готовщикова Наталья Эдуардовна

Присутствовали: 7 чел.

Повестка дня: 1. Об утверждении программы повышения квалификации.

СЛУШАЛИ: Кондратенко О.И., заместителя директора Института ВШГУ. На обсуждение представлена программа повышения квалификации:

№ п/п	Наименование программы	Форма обучения	Количество часов
1.	Управленческое мастерство: развитие региональных команд	очная с применением ДОТ	300

Постановили:

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

Заместитель Председателя Ученого совета
Института ВШГУ



А.М. Колесников

Секретарь Ученого совета Института ВШГУ



Н.Э. Готовщикова

10/15

Разработчик:

Руководитель программы:
Заместитель директора
Института ВШГУ



О.И. Кондратенко

Руководитель программы:

Заместитель директора
Института ВШГУ



О.И. Кондратенко

Руководитель структурного подразделения:

Заместитель директора
Института ВШГУ



А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании
ученого совета Института ВШГУ «15» декабря 2022 г., протокол № 08.

Внешняя рецензия

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Управленческое мастерство: развитие региональных команд»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» нацелена на повышение уровня управленческих компетенций и формирование новых, необходимых для успешного осуществления профессиональной деятельности в сфере эффективного сотрудничества с инвесторами для достижения положительных результатов в работе с региональными инвестиционными командами.

Одной из главных задач программы является развитие руководящих навыков у лидеров региональных инвестиционных команд по успешному внедрению инвестиционного стандарта для дальнейшего обеспечения годового роста инвестиций в регионах.

В процессе обучения участники программы будут приобретать не только управленческие профессиональные качества, но и личные качества, соответствующие квалификационным требованиям должностей государственной гражданской службы. Особое внимание уделяется развитию навыков публичных выступлений и умениям построения эффективных внешних коммуникаций. Такие управленческие навыки и качества являются необходимыми для замещения должностей в гражданской службе различных категорий и групп. В их обязанности входит эффективная организация и планирование собственной работы, а также работы гражданских служащих, находящихся в подчинении как в линейных, так и функциональных структурах государственных органов или проектных групп.

Программа выстроена по модульному принципу с фокусом на практическую деятельность по внедрению лучших практик инвестиционного стандарта: общение друг с другом (обмен лучшими практиками), деловые игры, разбор кейсов, рефлексивные практики, сессии с представителями Минэкономразвития России, Агентства стратегических инициатив, инвесторами, выпускниками прошлых лет и пр., привлекаются ведущих экспертов и консультантов.

Основной фокус: изменение через постоянное совместное научение как ключевая компетенция. Программа направлена на сыгрывание различных команд для определения и масштабирования лучших практик, а также выявления барьеров внедрения и возможностей для дальнейшего совершенствования стандарта.

К освоению программы допускаются руководители и работники органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных организаций, выполняющие различные функции в сфере социально-экономического развития территорий, а также кадровый резерв руководящих кадров в указанной сфере деятельности с высшим образованием.

Общий объем программы – 300 академических часов и предполагает очную форму обучения с применением дистанционных образовательных технологий обучения.

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, и систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Все преподаватели имеют опыт практической деятельности в соответствующей профессиональной области. Для проведения учебных занятий запланировано привлечение представителей органов государственной власти, ведущих компаний негосударственного сектора экономики, участие которых составляет более 30% времени, отведенного на освоение программы.

По окончании обучения слушатели программы получают удостоверение о повышении квалификации Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

В целом программа содержит все компоненты, необходимые для овладения слушателями современными подходами в государственном управлении и рекомендуется к реализации.

Рецензент



Молодцов А.В.,
Директор Департамента
производительности труда,
защиты и капиталовложений
Министерства экономического
развития Российской
Федерации, кандидат
экономических наук

Внутренняя рецензия
на дополнительную профессиональную программу повышения
квалификации «Управленческое мастерство: развитие
региональных команд»

Программа повышения квалификации «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» разработана с целью создания в России условий для благоприятной регуляторной среды в сфере государственного управления и управления социально-экономической системой субъектов федерации и муниципальных образований и направлена на обеспечение устойчивого и сбалансированного развития территорий.

Сферой профессиональной деятельности выпускников данной программы являются органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, органы управления государственных и муниципальных организаций, иных организаций, выполняющие функции по организации системного социально-экономического развития.

Содержание дополнительной профессиональной программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» 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.

Программа строится на основании следующих основных нормативно-правовых документов:

– Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

– Приказа Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам.

– Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция Н/01.7).

– ФГОС ВО — магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000.

– Приказа 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)».

Общая трудоемкость образовательной программы составляет 300 академических часов и предусматривает очную форму обучения с применением дистанционных технологий.

Грамотно представленные цели, задачи программы позволят слушателям совершенствоваться в рамках имеющейся квалификации общепрофессиональные и универсальные компетенции, профессионально-специализированные компетенции и профессиональные и личные качества.

Документ об освоении программы — удостоверение Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации о повышении квалификации.

Разработанная программа отвечает возросшим требованиям к организации систем обучения руководителей и работников органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций; иных организаций, выполняющие различные функции в сфере социально-экономического развития территорий, а также кадрового резерва руководящих кадров и рекомендуется к реализации.

Рецензент



Лаврова Т.Б.,
директор центра
современных технологий
обучения и онлайн ресурсов
института ВШГУ
РАНХиГС, кандидат
экономических наук

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» направлена на обеспечение формирования в России благоприятной регуляторной среды для сфер государственного управления и управления социально-экономической системой субъектов федерации и муниципальных образований в целях обеспечения устойчивого и сбалансированного развития территорий.

Цель программы: повышение уровня управленческих компетенций участников региональных инвесткоманд для результативной работы с инвесторами, формирование у слушателей программы новых компетенций, необходимых им для реализации в профессиональной деятельности, повышение уровня управленческих компетенций региональных инвесткоманд – лидеров внедрения Инвестстандарта с целью обеспечения ежегодного прироста инвестиций в регионах.

Сыгрывание различных команд для определения и масштабирования лучших практик, а также выявления барьеров внедрения и возможностей для дальнейшего совершенствования стандарта.

Задачей программы является развитие ключевых факторов повышения управленческого мастерства до конкурентоспособного уровня:

- Клиентоцентричность - развитие конкурентоспособных и клиентоцентричных управленцев, понимающих инвестора

Обмен практиками – научить учиться друг у друга. Опыт достояние всех.

- Внедрение - ориентация на внедрение практик Инвестстандарта. Привлечение заказчика / инвестора, делового сообщества.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Приказ Минобрнауки России от 12 сентября 2013 г. № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования»;
4. 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);

5. 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»;
6. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
7. ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000;
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. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция Н/01.7);
10. 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;
11. 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);
12. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 3.2). <http://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>;
13. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
 - ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст.
 - Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

1.3. Планируемые результаты освоения

Выпускник программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (таблица 1).

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессионально – специализированные компетенции (ПСК) или трудовые функции, функциональные квалификационные требования (ФКТ), профессиональные и личные качества (ПК) (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>)	Знания	Умения	Практический опыт
<p>ВД 1. Организационно-управленческая деятельность</p>	<p>УК-3¹. Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<ul style="list-style-type: none"> - методов, принципов, технологий управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; 	<p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командной работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; методов и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе

	<p>ФКТ-1¹ – Способен к организации и планированию собственной деятельности и деятельности муниципальных служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом муниципального органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также к контролю хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей муниципального органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).</p> <p>ПСК-1² - разработка системы стратегического управления персоналом организации</p>	<p>- профессиональной деятельности, принципов работы органа власти;</p> <p>- роли стратегического и проектного управления в деятельности организации, направленной на обеспечение привлечения инвестиций и реализацию проектов развития;</p> <p>- роли стратегического управления персоналом в стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p>	<p>- действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности</p> <p>использовать современные технологии и методы управленческой деятельности.</p>	<p>профессиональной деятельности</p> <p>- способностью планировать и организовывать работу органа власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями.</p> <p>-стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
	<p><i>Знать:</i></p> <p>методы управления развитием и эффективностью организации, анализ выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности,</p>	<p><i>Уметь:</i></p> <p>применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления</p>	<p><i>Владеть:</i></p> <p>разработкой корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.</p>	

1 Методический инструмент по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 3.2) <http://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>

2 Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109Н

ВД 2. Консультационная и информационно- аналитическая деятельность	ОПК-4³. Способен организовывать внедрение современных информационных коммуникационных технологий в сфере соответствующей профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	нормы этики делового общения. - информационно-коммуникационных технологий в профессиональной деятельности с видением их взаимосвязей и перспектив использования, платформенного подхода к государственному управлению - процессов сбора, обработки информации и участия в информатизации деятельности соответствующих органов власти и организаций, изменение функций государственных органов за счет внедрения цифровых технологий	талантов, определения удовлетворенности работой, соблюдать нормы этики делового общения. Умение осуществлять сбор, обработку информации, участвовать в информатизации деятельности органов власти и организации	Использование платформенного подхода к государственному управлению с видением перспектив его использования
ВД 3. Проектная деятельность	ОПК-6³. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	- подходов к формированию проектного офиса, использование проектного управления; - сущности проектного управления в общественно-государственной политике;	- производить анализ деятельности по проектному управлению, разрабатывать показатели эффективности работы; - организовывать работу над проектами в условиях действующей организации;	- исполнение проектов в различных организационных структурах организаций; - построение шаблона бизнес-модели для описания модели функционирования; - управление стоимостью проекта;

³ ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000

<p>ВД 4. Коммуникационная деятельность</p>	<p>ОПК-8⁴. Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p>	<p>- основы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, коммуникации и управление конфликтами; особенности командообразования, управления командами;</p>	<p>- планировать деятельность в рамках реализации проекта. - формирование эффективных команд и управление командные взаимодействиями, умение работать с лидерами и группами сопровождения - информирование общественности о принимаемых решениях - навыки изучения общественного мнения - анализ общественной реакции на действия должностных лиц и органа власти в целом - прогнозирование общественно-политических процессов - формирование благоприятного имиджа органа власти.</p>	<p>- проведение мониторинга и контроля реализации проекта. - установление, поддержание и расширение контактов с гражданами и организациями; -навыки формирования эффективной команды, атмосферы доверия, сплотить команду для достижения цели, вовлечь сотрудников в решение задач, эффективного распределить командные роли, навыки мотивационного управления и вовлечения сотрудников в процесс выработки и принятия командных решений.</p>
<p>ВД 5. Профессиональные и личностные качества</p>	<p>ПЛК-1⁵ – Лидерство</p>	<p>принципов управления персоналом вопросы управления человеческим капиталом, мотивацию, групповой динамики, командообразование,</p>	<p>способность вести людей за собой, умение гасить конфликты при разрешении групповой задачи и находить общий язык с разными людьми, чувствовать и понимать эмоции других.</p>	<p>Поведенческие индикаторы: • Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. • Распределяет задачи между подчиненными,</p>

⁴ ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000

⁵ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы (версия 3.2) <http://rosmintrud.ru/ministry/programs/programms/gossluzhba/16/1>

		<p>коммуникации и управление конфликтами; принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников.</p>	<p>Готовность к выполнению профессиональных задач, способности генерировать новые идеи в альтернативу стандартным решениям, умениях практиче ски оценивать ситуацию, обособованно и целесообразно использовать информацию, обращать внимание на главное; способностях самостоятельно принимать решения, добровольно брать на себя ответственность за решение групповой задачи, управлять собой, обладать психологической готовностью к работе в команде, находить индивидуальный подход к людям</p>	<p>учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. <p>Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.</p>
	<p>ПЛК-2⁶ – Умение управлять изменениями</p>	<p>-принципов целеполагания, основ организационного планирования и прогнозирования; -национальных и международных документов, стандартов, лучших практик по построению систем управления рисками</p>	<p>- понимать и правильно применять термины и принципы риск-менеджмента; - умение определять и объяснять необходимость изменений для улучшения существующих процессов;</p>	<p>- умение выявлять потенциальные возможности и последствия внедрения предложенных изменений; - способность объяснить, как изменения скажутся на работе коллектива, отдела, государственного органа.</p>

⁶ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы (версия 3.2) <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>

			<p>- умение определить моменты, которые должны остаться неизменными. - умение выявлять неэффективные процедуры и усовершенствовать их. - умение быстро реагировать на изменения приоритетов. Умение находить поддержку среди сотрудников, коллег, населения в процессе внедрения изменений. - умение выявлять риски, связанные с изменениями, и управлять ими. - умение брать личную ответственность за принятие рискованных решений.</p>	
--	--	--	---	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

руководители и работники органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, иных организаций, выполняющие различные функции в сфере социально-экономического развития территорий, а также кадровый резерв руководящих кадров в указанной сфере деятельности с высшим образованием.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением дистанционных технологий).

Общая трудоемкость программы 300 акад. часов, в том числе 125 акад. часов контактной работы со слушателем, в том числе 20 акад. часов – обучение с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), 2 акад. часа – итоговая аттестация.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет: 6 месяцев 1 неделя.

Очные занятия – три модуля по 4 дня по 10 академических часов в день, с 9.00 до 20.00, заочные занятия предусматривают проведение дистанционного обучения, в том числе: тиминг online (интенсивные форматы работы: вебинары, встречи с бадди-группами, самостоятельная работа), личностно-профессиональную диагностику, прохождение учебных курсов и изучение материалов с обязательным тестированием на базе дистанционной образовательной платформы. Ряд тем модулей проводятся на выездном мероприятии в формате форума. Обучение с использованием дистанционных образовательных технологий осуществляется в межмодульные периоды. В периоды между очными модулями также предусмотрено проведение региональных стажировок в формате межрегиональных визитов и федеральных форумов.

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

Условные обозначения:

УЗ - учебные занятия

МП- межмодульный период

УЗ ДОТ - дистанционное обучение

ИА - итоговая аттестация

РС – региональная стажировка

СР - самостоятельная работа

Таблица 2

Период обучения – 6 месяцев 1 неделя						
1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	1 неделя
УЗ УЗ ДОТ	МП РС УЗ ДОТ	УЗ УЗ ДОТ	УЗ РС УЗ ДОТ	МП РС УЗ ДОТ	МП УЗ УЗ ДОТ	УЗ, ИА

3.	Модуль 3. Работа с изменениями	108	30	2	0	29	0	77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	УК-3 ФКТ-1 ПСК-2
3.1.	Госсовет: зачем это нужно?	8	2	2				6	0									
3.2.	Клиентоцентричность	9	1			2		7	0									
3.3.	Цифровизация	1	1			1												
3.4.	Управление командными проектами. Коммуникации	9	2			2		7	0									
3.5.	Имиджевые риски в работе с инвесторами	9	1			1		8	0									
3.6.	DISC	7	1			1		6	0									
3.7.	Территориальный маркетинг	10	2			2		8	0									
3.8.	Управление изменениями. Эмоциональный интеллект	12	2			2		10	0									
3.9.	Мотивация кадров на госслужбе	9	1			1		8	0									
3.10.	Эффективные продажи	10	1			1		9	0									
3.11.	Проектная работа	24	16			16		8	0									
	Итоговая аттестация	2																2
	Итого по программе:	300	121	20		101		157	4	2		2		16				2

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4.

№	Наименование темы	Содержание темы
1.1.	Современные тренды развития мира и технологий. Вызовы для государственного управления	Государственное управление как объект исследования. Проблемная область изучения государственного и местного управления. Проблематика социально-экономического развития муниципального образования. Вызовы и тенденции. Современные тренды, работа с образом будущего с применением инструмента PESTLE
1.2.	Региональный инвестиционный стандарт. Лучшие инвестиционные практики	Региональный инвестиционный стандарт — ключевой проект Агентства стратегических инициатив по созданию благоприятных условий для ведения бизнеса в регионах. Стандарт включает 15 лучших инвестиционных практик, используемых экономически наиболее успешными регионами. АСИ осуществляет методологическую поддержку процесса внедрения, а также организационную поддержку деятельности экспертных групп.
1.3.	Цифровые технологии как инструмент реализации больших проектов	Курс раскрывает научную методику подхода к работе с трендами будущего и направлениями технологического развития. В её основе: изучение самых перспективных изменений сегодняшнего дня, разработок научно-исследовательских центров и технологических компаний, анализ мнения крупнейших экспертов; оценка перспектив удешевления и распространения новейших технологий. В рамках программы будет раскрыта особая актуальность технологической перестройки всех сфер деятельности в России в контексте задач Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года". Слушатели познакомятся с обзором прорывных технологий и трендов будущего, которые будут активно развиваться в 2021 – 2024 годах, включая цифровизацию операций, внедрение обучаемого искусственного интеллекта, дополненной реальности, квантовых исчислений, использование больших данных, кастомизацию, новые технологии образования.
1.4.	Инвестиционные проекты. Управление рисками и клиенториентированность. Примеры проектного управления	Под проектными рисками понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности. В количественном выражении риск обычно определяется как изменение численных показателей проекта: чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости (PB) ² . На данный момент единой классификации проектных рисков предприятия не существует. Однако можно выделить следующие основные риски, присущие практически всем проектам:

	маркетинговый риск, риск несоблюдения графика проекта, риск превышения бюджета проекта, а также общеэкономические риски. Пять принципов клиентоориентированности. Как повысить клиентоориентированность.
1.5.	Мастерство управления. Уникальность опыта в кризисные времена Анализ примеров комплексного решения общественной проблемы при помощи кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях. Формулировка перспективных путей развития и направлений, отвечающих на актуальные экономические вызовы
1.6.	Лидерство и тиминг Лидеры традиционно занимают центральное место в российских организациях. Однако наши исследования показали, что в тиминге присутствие формального лидера не повышает, а снижает результативность группы. Мы проводили эксперименты в бизнесе, госструктурах, университетах, привлекали разных участников (топ-менеджеров, чиновников, молодых сотрудников с потенциалом, студентов) и получили похожие результаты. Случайно созданные группы со специально назначенным лидером систематически уступают группам без формального лидера в выполнении заданий, с которыми они прежде не сталкивались. Например, при сравнении случайно созданных групп, набравших наибольшее и наименьшее число очков по итогам деловой игры «Цифровая трансформация», в которой участвовали 130 высших руководителей двух крупных российских компаний, оказалось, что во всех трех наименее результативных группах лидером всегда выступал один и тот же человек, в то время как в трех наиболее успешных эта роль переходила от одного участника к другому. Члены этих групп продемонстрировали как умение возглавить процесс, так и становиться ведомыми. Такое переходящее лидерство обеспечило разнообразие идей, множественность экспериментов и более высокий итоговый результат. Интересно, что в интервью после игры участники групп с переходящим лидерством говорили о «толерантности», «доверии в группе», «симпатии друг к другу», «гибкости» как ключевых характеристиках их работы, в то время как члены групп с одним лидером такими понятиями практически не пользовались.
1.7.	Публичные коммуникации: сторителлинг и презентационные навыки. Работа с сообществами Определение коммуникации. Виды коммуникаций: вербальная; невербальная; письменная; пиктографическая; пространственно-символьная и т. д. Понятие эффективной коммуникации. Эффективная и неэффективная коммуникация. Основы эффективной коммуникации. Элементы коммуникативного процесса: коммуникатор, содержание сообщения, способ передачи информации, аудитория или реципиент, заключительный этап общения.
1.8.	Проектная работа Создание собственного проекта («супер-сервиса») командами участников, опираясь на знания и навыки, полученные на этом курсе.

		<p>В рамках проектной работы формируется анализ и обоснование выбранной темы, проводится разработка возможных направлений решений поставленных задач, формирование проектных инициатив с использованием SWOT-анализа.</p>
1.9.	Межрегиональные визиты (стажировка)	Стажировка в регионе.
2.1.	Управление изменениями и региональное развитие	<p>Роль изменений в профессиональной среде; Роль изменений в нашей жизни. Причины удачных и неудачных изменений; Критерии оценки успешности изменений; Психология изменений; Системный подход: алгоритм внедрения изменений Джона Коттера.</p> <p>Процесс управления изменениями; 6 стадий принятия изменений: действия руководителя; Факторы успеха в реализации стратегии внедрения настоящих изменений (6М и т.д.); Роль руководителя при внедрении изменений; 5 процессных инструментов в управлении изменениями.</p>
2.2.	Инвестиционная стратегия. План создания инвестиционных объектов инфраструктуры	<ol style="list-style-type: none"> 1. В субъекте Российской Федерации должна быть разработана, утверждена и принята к исполнению Инвестиционная стратегия. 2. Инвестиционная стратегия должна определять инвестиционные приоритеты региона: территории, отрасли, технологии опережающего развития, осваиваемые виды продукции, работ и услуг, планируемые к реализации проекты. 3. Инвестиционная стратегия должна описывать взаимосвязанные по целям, задачам, срокам осуществления и ресурсам целевые программы, отдельные проекты и мероприятия, обеспечивающие рост инвестиций в субъекте Российской Федерации. 4. Проект Инвестиционной стратегии должен выноситься на публичное обсуждение. Инвестиционная стратегия может утверждаться законодательным органом субъекта Российской Федерации или высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации. Инвестиционная стратегия может приниматься в виде отдельного документа либо в виде раздела более общего документа, описывающего стратегию регионального развития, и утверждаться в порядке, предусмотренном общим документом. 5. В субъекте Российской Федерации должен ежегодно формироваться План создания инвестиционных объектов и необходимой транспортной, энергетической, социальной, инженерной, коммунальной и телекоммуникационной инфраструктуры региона. План представляет собой свод всех ключевых объектов инфраструктуры, строительство

	<p>и реконструкция которых зафиксированы в действующих планах и программах Российской Федерации на территории соответствующего региона, субъекта Российской Федерации и муниципальных образований, в том числе на условиях государственно-частного партнерства, инвестиционных программах субъектов естественных монополий и хозяйствующих субъектов с государственным участием. При этом в отношении каждого объекта должны быть указаны имеющиеся у органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации сведения об источниках (в том числе бюджетные ассигнования Инвестиционного фонда Российской Федерации и региональных инвестиционных фондов) и размере финансирования (или указание на отсутствие подтверждения в финансировании), планируемые сроки сдачи и фактическое состояние (этап подготовки или исполнения). В Плане также должны быть указаны планируемые к строительству (реконструкции) инвестиционные объекты с указанием требуемых мощностей потребления энергетических ресурсов.</p> <p>6. План должен публиковаться в наглядной форме с указанием планируемых объектов на карте региона, сроков их создания (строительства). Принятые проекты развития (девелопмента) территории включаются в План. План публикуется на интернет-портале об инвестиционной деятельности в субъекте Российской Федерации</p>
2.3.	<p>Проектная драматургия</p> <p>Три сценария развития российской экономики до 2025 года. Основные цели и задачи. Стратегия таргетирования инфляции. Трансформация экономики. Три сценария макроэкономического развития России до 2025 г.</p>
2.4.	<p>Основные пути развития экономики</p> <p>Экстенсивный и интенсивный путь развития - источники, факторы и примеры Как ускорить экономический рост. Основные направления развития экономики в современности. Направления экономического развития России. Предпосылки глобализации российской экономики.</p>
2.5.	<p>Инвестиционная привлекательность</p> <p>Инвестиционная привлекательность региона как фактор его устойчивого развития. Теоретические и практические аспекты формирования и анализа инвестиционной привлекательности регионов Российской Федерации. Основные характеристики инвестиционной привлекательности региона, основные методики ее оценки, основные факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность. Особенности государственного регулирования инвестиционной привлекательности.</p>

2.6.	Нетворкинг для управленцев	Какие задачи помогает решить нетворкинг. Теория шести рукопожатий. Этапы знакомства. Ошибки нетворкинга.
2.7.	Инвестиционная деятельность в муниципальных образованиях	Подготовка стратегий инвестиционного развития муниципальных образований и паспортов инвестиционной привлекательности. Влияние органов местного самоуправления на инвестиционный климат территории.
2.8.	Государственно-частное партнерство	<p>Важнейшим условием экономического роста, наиболее эффективным механизмом достижения стратегических целей и результатов является сотрудничество власти и бизнеса, реализуемое в разных формах – от прямых контрактов на предоставление услуг и выполнение работ до государственно-частного партнерства (ГЧП).</p> <p>Актуальные направления и особенностям государственно-частного партнерства в Российской Федерации.</p> <ul style="list-style-type: none"> - эволюции госзаказа и инструментах введения имущества в хозяйственный оборот - ключевых признаках ГЧП - формах ГЧП и особенностях их применения - особенностях управления проектами ГЧП. <p>Конкуренция между регионами за привлечение инвесторов. Формы и механизмы сотрудничества с бизнес-сектором.</p>
2.9.	Проектная работа	<p>Создание собственного проекта («супер-сервиса») командами участников, опираясь на знаниях и навыки, полученные на этом курсе.</p> <p>В рамках проектной работы формируется анализ и обоснование выбранной темы, проводится разработка возможных направлений решений поставленных задач, формирование проектных инициатив с использованием SWOT-анализа.</p> <p>Работа с регионом. Федеральные форумы (стажировки)</p>
3.1.	Госсовет: зачем это нужно?	Регулирование деятельности госсовета. Организация совещаний Госсовета. Состав и структура Государственного совета. Выработка предложений Государственного совета. Работа тематических комиссий Госсовета. Функции Государственного совета в 2023 году.
3.2.	Клиентоцентричность	Клиентоцентричность – понятие и основные принципы. Одной из базовых ценностей современного государства является ориентация всех его сервисов на потребности людей. Практика применения клиентоцентричного подхода в госуправлении. Общие представления о клиентах госорганизации, о стандартах, регулирующих клиентские исследования, инструментах исследования пользовательского опыта и конфигураций выбора конкретных инструментов в разных проектах.

3.3.	Цифровизация	Цифровизация экономики: предпосылки, тенденции, перспективы. Концептуальные направления цифровизации экономики. Феномен цифровизации. Цифровизованный мир: комплексность, глобальность, неотвратимость.
3.4.	Управление командными проектами. Коммуникации	13 секретов эффективного управления командой проекта в 2023 году. Подходы к формированию команды. Планирование и организация командной работы. Единое информационное поле команды. Развитие проектной команды в соответствии с жизненным циклом. Урегулирование конфликтов в проектной команде. Основные методы управления командой. Тиминг.
3.5.	Имиджевые риски в работе с инвесторами	Как предотвратить репутационный риск: советы и рекомендации. Последствия репутационного риска для компании. Мониторинг репутации: как сохранить имидж компании. Эффективный способ реагирования на негативную информацию о компании. Проактивные меры для сохранения репутации компании.
3.6.	DISC	<p>Модель DISC: описание и характеристика типов личности сотрудников.</p> <p>Какие типы личности бывают</p> <p>Каковы маркеры поведения каждого типа</p> <p>Что такое смешанные типы личности</p> <p>Как определить тип личности</p> <p>Можно ли пользоваться бесплатными тестами из интернета</p> <p>Где применять DISC.</p>
3.7.	Территориальный маркетинг	Территориальный маркетинг как фактор регионального управления. Территориальный маркетинг: сущность, маркетинговая среда, комплекс средств реализации. Сегментирование рынка и позиционирование территории. Совершенствование регионального управления посредством разработки и реализации деловых и функциональных стратегий. Использование территориального маркетинга в региональном управлении на уровне субъекта Федерации.
3.8.	Управление изменениями. Эмоциональный интеллект	<p>Стили лидерства, лидерские эксперименты и роль лидера в управлении изменениями;</p> <p>Эмоциональный интеллект и социальный капитал, эффективные коммуникации со стейкхолдерами.</p> <p>Управление конфликтами. Обеспечение преемственности.</p>

3.9.	Мотивация кадров на госслужбе	<p>Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации. Ценности государственных гражданских служащих. Признание результатов профессиональной деятельности. Инструменты для определения мероприятий по нематериальной мотивации государственных гражданских служащих.</p>
3.10.	Эффективные продажи	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективные продажи: правила, методы, ошибки. 4 универсальных правила эффективных продаж • Создание эффективной системы продаж • Организация эффективного отдела продаж • Эффективные продажи по классической методологии • Правила эффективных продаж услуг • Современные эффективные техники продаж • Залог эффективных продаж в премиальном сегменте • Ошибки, снижающие эффективность продаж
3.11.	Проектная работа	<p>Создание собственного проекта («супер-сервиса») командами участников, опираясь на знаниях и навыки, полученные на этом курсе.</p> <p>В рамках проектной работы формируется анализ и обоснование выбранной темы, проводится разработка возможных направлений решения поставленных задач, формирование проектных инициатив с использованием SWOT-анализа.</p> <p>Экспертиза актуальности и практической значимости проблем проектной разработки осуществляется на основе анализа соответствия выявленной проблемы одному из направлений цифрового развития, а также типичности уникальности проблем практики, которые предполагает разрешить группа.</p>

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, и систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют опыт деятельности в соответствующей профессиональной области. К преподаванию привлекаются представители органов государственной власти, ведущих компаний негосударственного сектора экономики, а также иностранные специалисты. Участие практических специалистов составляет более 30% времени, отведенного на освоение программы.

Часть программы реализуется с применением дистанционных технологий. Для преподавания дисциплин с применением дистанционных технологий привлекаются сертифицированные научно-педагогических кадры и учебно-вспомогательные работники.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности и/или дополнительной квалификацией	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Аврах Иван Юрьевич	ГОУ «Сочинский государственный университет туризма и курортного дела» Экономист-менеджер по специальности «Экономика и управление на предприятии туризма»		Директор по развитию Национальной Ассоциации агентств инвестиций и развития Дополнительное место работы, оплата по ГПХ					Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях
Айдын Мария Андреевна	ГОУ ВПО «Московский педагогический государственный университет» Социолог. Преподаватель социологии по специальности «Социология»		Институт ВШГУ РАНХиГС, эксперт Центра развития регионов – основное место работы, почасовая оплата труда					Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Андреева Юлия Сергеевна	Московский государственный университет печати Специальность «Реклама» Квалификация «специалист по рекламе»		Генеральный директор компании «Программа», руководитель группы Центра внедрения клиентоцентричного					Модуль 3. Работа с изменениями

Вардугин Михаил Владимирович	специальности «История»									Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях Модуль 2. Инструменты управления развитием
Васин Сергей Николаевич	ГОУ ВПО «Уральская академия государственной службы» Менеджер по специальности «Государственное и муниципальное управление»	Ульяновский государственный университет Юрист по специальности «Юриспруденция»				Генеральный директор Корпорации развития Ульяновской области – дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ				Модуль 2. Инструменты управления развитием
Годунов Дмитрий Игоревич	Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2001, специальность «Финансы и кредит», квалификации «экономист»					Генеральный директор ООО «Спар-Калининград» Дополнительное место работы – договор ГПХ				Модуль 3. Работа с изменениями
Голубева Елена Сергеевна	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского Историк, преподаватель истории и общественных наук по специальности «История»					Безработный, оплата по договору ГПХ				Модуль 3. Работа с изменениями
Дворская Ирина Васильевна	«Финансовая академия при Правительстве РФ» Экономист по					Индивидуальный предприниматель –				Модуль 1. Особенности государственного

	специальности «Финансы и кредит»		Дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ	Кандидат педагогических наук					управления в современных условиях Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Еварович Светлана Анатольевна	Томский государственный университет по специальности «Государственное и муниципальное управление»		Директор Центра профессионального развития государственных служащих Института ВШГУ РАНХиГС – основное место работы, безвозмездно	Кандидат педагогических наук					Итоговая аттестация
Езикеева Ольга Леонидовна	ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный университет» Юрист-менеджер по специальности «Государственное и муниципальное образование»		Президент Торгово-промышленной палаты Тюменской области – дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ						Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Зорин Александр Владимирович	Марийский государственный технический университет Менеджер по специальности «Государственное и муниципальное управление»		Директор программы Центра развития ВШГУ РАНХиГС – основное место работы, почасовая оплата труда						Модуль 3. Работа с изменениями
Зубаревич Наталья Васильевна	МГУ им. М.В. Ломоносова Специальность «Экономическая география»		Профессор кафедры экономической и социальной географии России географического факультета МГУ, главный научный	Доктор географических наук, профессор					Модуль 2. Инструменты управления развитием

	Биолог по специальности «Биология»					МОСКВА» дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ		Модуль 3. Работа с изменениями
Ляшко Олег Олегович	ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет» Магистр по направлению «Организация работы с молодежью»					Руководитель направления внешних образовательных программ Управления офлайн-образования Департамента образовательной деятельности Российского общества «Знание» - дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ		Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях
Марков Алексей Николаевич	ФГОУ ВПО «Российская академия театрального искусства – ГИТИС» Режиссер эстрады по специальности «Режисура»					Индивидуальный предприниматель – дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ		Модуль 2. Инструменты управления развитием
Минуллина Таля Ильгизовна	ГОУ ВПО «Татарский государственный гуманитарно-педагогический университет» Учитель английского и французского языков по специальности «Иностранный язык»					Руководитель Агентства инвестиционного развития Республики Татарстан – дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ		Модуль 2. Инструменты управления развитием
Молодцов Александр Витальевич	Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации Экономика и управление народным хозяйством:					Директор Департамента производительности труда, защиты и поощрения	Кандидат экономических наук	Итоговая аттестация

	экономическая безопасность					капиталовложений Минэкономразвития России – основное место работы, безвозмездно					Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Молодых Екатерина Николаевна	«Московский гуманитарный университет» Психолог по специальности «Психология»					Институт РАНХиГС, эксперт Центра развития регионов – основное место работы, почасовая оплата					Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Морозов Павел Витальевич	ГОУ ВПО «Воронежский государственный университет» Экономист по специальности «Экономика»					Генеральный директор ООО «Пионер и Ко» - дополнительное место работы, договор ГПХ					Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Парадунов Максим Владимирович	Волгоградский государственный педагогический университет, иностранный язык (английский) с дополнительной квалификацией Иностранный язык (немецкий), Учитель английского и немецкого языков					Институт РАНХиГС, Директор центра внедрения клиентоцентричного подхода регионов – основное место работы, почасовая оплата					Модуль 3. Работа с изменениями
Пирожков Владимир Вячеславович	Свердловский архитектурный институт Специальность «Промышленный дизайн»					Президент мультиотраслевого Центра промышленного дизайна и инноваций					Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях

Покатович Глеб Геннадьевич	Институт стран Азии и Африки при МГУ им. М.В.Ломоносова					«АСТРАРОССА дизайн» - дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ	Кандидат экономических наук			Модуль 3. Работа с изменениями
Салихова Елена Александровна	Российский государственный гуманитарный университет Музеолог по специальности «Музеология»					Первый заместитель генерального директора Центра стратегических разработок – основное место работы, безвозмездно				Модуль 3. Работа с изменениями
Сафонов Никита Александрович	«Тверской государственный технический университет» Экономист по специальности «Информационные системы в экономике»					Институт ВШГУ РАНХиГС, эксперт Центра развития регионов – основное место работы, почасовая оплата				Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Селиховкина Екатерина Александровна	ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет» Специалист в области международных отношений					Безработный, оплата по договору ГПХ				Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями

Смекалин Александр Александрович	«Ульяновский государственный университет» Менеджер по специальности «Государственное и муниципальное управление»		Директор по региональному развитию, Департамент региональной политики РАНХиГС – внутренний совместитель, почасовая оплата					Модуль 2. Инструменты управления развитием
Солдатов Олег Владимирович	«Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова» Психолог. Преподаватель психологии по специальности «Психология»		Заведующий центром развития в «Культурном центре «ЗИЛ» – дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ					Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Ткаченко Максим Викторович	ГОУ ВПО «Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана» Инженер по специальности «Роботы и робототехнические системы»		Старший управляющий директор Национального Центра ГЧП – дополнительное место работы, оплата по договору					Модуль 2. Инструменты управления развитием
Хомич Михаил Викторович	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по направлению подготовки «Экономика»		Управляющий директор по международному развитию, ВЭБ.РФ; директор по специальным проектам Агентства стратегических инициатив – Дополнительное место работы, договор ГПХ	Кандидат экономических наук				Модуль 3. Работа с изменениями

Хусяиншин Рафаэль Равильевич	ГОУ ВПО «Московский государственный строительный университет» Экономист-менеджер по специальности «Экономика и управление на предприятии (в строительстве)»		Исполнительный директор Национальной Ассоциации агентств инвестиций и развития – дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ				Модуль 1. Особенности государственного управления в современных условиях
Юшук Юлия Викторовна	«Открытый университет (The Open University)» Бакалавр гуманитарных наук в области «Английский язык и литература»		Младший консультант в компании «Вектор Лидерства» – дополнительное место работы, оплата по договору ГПХ				Модуль 2. Инструменты управления развитием Модуль 3. Работа с изменениями
Ялов Дмитрий Анатольевич	Санкт-Петербургский государственный университет, специальности «Политология», «Экономика», 2002 г.		Заместитель Председателя Правительства Ленинградской области – Председатель Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области Безвозмездно	Кандидат политических наук			Модуль 3. Работа с изменениями

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения обучения слушателей, проведения промежуточной и итоговой аттестаций 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, промежуточной аттестации, 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.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.
- W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Корпоративная сеть обеспечивает коммуникацию преподавателей, сотрудников и слушателей.

При реализации части программы в дистанционной форме обучение проводится в СДО.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

В учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, тренинги, информационные

встречи, разбор конкретных деловых ситуаций, касающихся установления/расширения сотрудничества.

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; метод проектов; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии и электронные семинары.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

3.3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Пример практического задания:

Тест: (протестируй себя) «Ваш стиль общения»

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

Инструкция

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Выберите тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу. Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

Опросник

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
 - А) всегда;
 - Б) иногда;
 - В) никогда.
2. Как вы ведете себя в критической ситуации?
 - А) внутренне киплю;
 - Б) сохраняю полное спокойствие;
 - В) теряю самообладание.
3. Каким считают вас коллеги?
 - А) самоуверенным и завистливым;

- Б) дружелюбным;
В) спокойным и независтливым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
А) приму ее с некоторыми опасениями;
Б) соглашусь без колебаний;
В) откажусь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?
А) выдам ему по первое число;
Б) заставлю вернуть;
В) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?
А) «Что тебя так задержало?»;
Б) «Где ты торчишь допоздна?»;
В) «Я уже начал (а) волноваться!».
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
А) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;
Б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;
В) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
А) сбалансированными;
Б) легкомысленными;
В) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
А) пытаюсь свалить вину на другого;
Б) смиряюсь;
В) становлюсь осторожным.
10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?
А) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;
Б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»;
В) «Не следует с детьми возиться».
11. Как вы выразите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?
А) «И зачем я только на это нервы тратил (а);
Б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;
В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».
12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?
А) страх;
Б) скуку;
В) искреннее удовольствие.
13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?

- А) буду нервничать во время переговоров;
 Б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;
 В) просто огорчусь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
 А) победа – моя цель;
 Б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;
 В) если проигрываю, очень сержусь.
15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?
 А) терплю, избегая скандалов;
 Б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;
 В) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?
 А) поговорю с учителем;
 Б) устрою скандал родителям обидчика;
 В) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.
17. Какой вы человек?
 А) средний;
 Б) самоуверенный;
 В) пробивной.
18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?
 А) «Простите, это моя вина»;
 Б) «Ничего, пустяки»;
 В) «А повнимательнее вы не могли быть?».
19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?
 А) «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»;
 Б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;
 В) «Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели».
20. Какое животное вы любите?
 А) тигра;
 Б) кошку;
 В) медведя.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой стиль общения.

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы (в баллах)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

35 – 44 балла. Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

Пример задания для самостоятельной работы

Задача (выбор альтернативы управленческого решения)

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыт работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Задание: как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса? Разработать дополнительные альтернативные варианты решения, принять решение по данной проблеме.

Решение задачи:

1. Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса? Решение администрации города о проведении конкурса является

правильным, поскольку именно конкурсные процедуры при выборе поставщика или подрядчика позволяют выбрать наилучший вариант (получить максимальное качество при минимальной цене), а также препятствует проявлению коррупционной составляющей любого решения о распределении средств бюджета любого уровня.

2. Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Задача конкурсной комиссии – найти решение, которое удовлетворяет множеству критериев (максимальное качество, минимальная цена, необходимые технические параметры). Главным условием поиска оптимального решения выступает профессионализм участников конкурсной комиссии. В данном случае в состав комиссии были включены только чиновники, не владеющие опытом работы в сфере городского транспорта. Таким образом, был нарушен главный принцип формирования конкурсной комиссии – профессионализм ее членов.

3. Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса? В конкурентную комиссию, помимо чиновников, которые хорошо знакомы с конкурсными процедурами, целесообразно включить специалистов, которые непосредственно работают в сфере городского транспорта. Однако и чиновники, и указанные специалисты – это люди заинтересованные. Поэтому в состав конкурсной комиссии целесообразно включить также экспертов, хорошо владеющих ситуацией в рассматриваемой сфере и опыту которых можно полностью доверять.

4. Разрабатываем дополнительные альтернативные варианты решения и принимаем решение по данной проблеме.

Альтернатива 1. Создание комиссии только из чиновников:

ЗА	ПРОТИВ
<p>1. Члены комиссии имеют опыт проведения конкурсов.</p> <p>2. Работа комиссии может обеспечить экономное использование средств городского бюджета.</p> <p>3. В результате проведения конкурса можно получить лучшую поставку за минимальную цену.</p>	<p>1. Члены комиссии не знают актуальных нужд пассажиров – пользователей городского транспорта.</p> <p>2. Члены комиссии не знают особенностей работы транспорта.</p>

Альтернатива 2. Создание комиссии только из специалистов в сфере городского транспорта:

ЗА	ПРОТИВ
1. Члены комиссии знают актуальные нужды пассажиров – пользователей городского транспорта. 2. Члены комиссии знакомы с особенностями работы транспорта.	1. Члены комиссии не имеют опыта проведения конкурсов.

Альтернатива 3. Включение с комиссию чиновников и специалистов в сфере городского транспорта

ЗА	ПРОТИВ
1. Члены комиссии имеют опыт проведения конкурсов. 2. Работа комиссии может обеспечить экономное использование средств городского бюджета. 3. В результате проведения конкурса можно получить лучшую поставку за минимальную цену. 4. Члены комиссии знают актуальные нужды пассажиров – пользователей городского транспорта. 5. Члены комиссии знакомы с особенностями работы транспорта.	1. Необходимость согласования работы членов комиссии (место и время проведения и т.д.).

Таким образом, исходя из преимуществ и недостатков каждой из альтернатив, наилучшей среди них является создание комиссии для проведения конкурса на закупку автобусов для нужд города. Для работы комиссии целесообразно привлечь как чиновников, так и специалистов из транспортной инфраструктуры города.

Для составления списка кандидатур для комиссии можно предложить следующую процедуру. Первоначально отобранным экспертам, например, рекомендованным администрацией города, представляют список вопросов, на которые в процессе проведения экспертизы должны быть получены ответы, и просят рекомендовать специалистов или назвать организации, способные дать заключение по представленным вопросам. Затем список вопросов

представляется каждому из названных специалистов, которые, в свою очередь, также просят назвать людей, компетентных в вопросах данного списка, и т.д. Этот процесс заканчивается, как только перестают называться новые специалисты или организации. Данная процедура позволяет составить достаточно полный список компетентных лиц.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Конституция Российской Федерации. <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=2875>
2. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
<http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html>
3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
<http://government.ru/projects/selection/741/35675/>
4. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года»
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/
5. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации»
<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=183257>
6. Постановление Правительства РФ от 12.10.2017 № 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации» (вместе с «Правилами разработки, реализации и оценки эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации»
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_280803/
7. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/?ysclid=ldaf0is7rk282839499
8. ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой, утвержденный и введенный в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1584-ст
<http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011>

9. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 392 «Об утверждении Правил оценки эффективности, особенностей определения целевого характера использования бюджетных средств, направленных на государственную поддержку инновационной деятельности, а также средств из внебюджетных источников, возврат которых обеспечен государственными гарантиями, и применяемых при проведении такой оценки критериев http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_294771/

Основная литература

1. Экономика и управление в регионе: проблемы, тенденции и перспективы в условиях нестабильности : монография / К. В. Барсукова, Е. В. Богомолова, А. Е. Кисова [и др.]. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 192 с. — ISBN 978-5-00175-141-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126383.html>
2. Черняева, С. Н. Управление рисками. Практикум : учебное пособие / С. Н. Черняева, Л. А. Коробова, И. С. Толстова. — Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2022. — 91 с. — ISBN 978-5-00032-574-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122601.html>
3. Инвестиционный менеджмент в национальной экономике: история, реалии и перспективы : монография / Д. А. Ермилина, И. В. Соклакова, В. В. Горлов [и др.] ; под редакцией Д. А. Ермилиной. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 212 с. — ISBN 978-5-394-04129-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107784.html>
4. Питер Этрилл, Эдди Маклейни, Альпина Паблишер, Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов (книга), 2020, перевод В. Ионов. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 648 с. — ISBN 978-5-9614-5547-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93035.html>
5. Делвс, Бротон Управленческий гений : по стопам великих менеджеров / Филип Бротон Делвс ; перевод В. Н. Егоров. — 2-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 332 с. — ISBN 978-5-00101-822-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/37107.html>
6. Бондарева Е.А. Глобализация и суверенитет государства в экономической сфере//Общество и право. 2016. № 1 (55). С. 23-27. <http://elibrary.ru/item.asp?id=25779864>
7. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС

АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95521.html>

8. Воробьева, Т. В. Управление инвестиционным проектом / Т. В. Воробьева. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 146 с. — ISBN 978-5-4486-0526-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79731.html>

Дополнительная литература

9. Захаров, С. А. Инвестиционное проектирование и развитие территории : учебное пособие / С. А. Захаров. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 242 с. — ISBN 978-5-7014-1051-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126966.html>

10. Достовалов, Д. Н. Объектно-ориентированный анализ и проектирование. Задачи и примеры на C++ : учебное пособие / Д. Н. Достовалов, О. В. Лауферман. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 74 с. — ISBN 978-5-7782-4708-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126577.html>

11. Ильина, Е. В. Лидерство : учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 124 с. — ISBN 978-5-4497-1382-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru>

12. Управление инвестиционной деятельностью : учебное пособие / составители С. А. Баркалов, В. П. Морозов, Т. А. Свиридова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 250 с. — ISBN 978-5-4497-1112-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108295.html>

Интернет ресурсы

1. <http://kremlin.ru/> – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
2. <http://government.ru/> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
3. <http://www.duma.gov.ru> – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.
4. <http://www.council.gov.ru/> – Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
5. <http://www.psychologos.ru> – Энциклопедия практической психологии.

6. <http://www.potentiales.ru/> - Официальный сайт Центра современных кадровых технологий Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ.

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.asi.ru / - Агентство стратегических инициатив
5. www.biznes-karta.ru / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
6. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru / - Поисковая система
10. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация осуществляется в виде представления итоговой аттестационной работы, содержащей результаты групповой разработки проектов (портфеля проектов, приоритетного проекта или программы).

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Итоговая аттестационная работа выполняется слушателями на материалах описания реальной ситуации в области управления в сфере социально-экономического развития муниципального образования и представляет собой оригинальное описание проектных замыслов по актуальным тематикам социально-экономического развития муниципального образования.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

Тема проекта формулируется слушателем самостоятельно, обсуждается с руководителями проектных работ и утверждается руководителем программы.

Проектная работа должна отвечать следующим требованиям:

1. Вызов, на который отвечает проект - сложный, но не невозможный.
2. Проект связан со стратегиями развития муниципального образования и субъекта Российской Федерации.
3. Проект должен быть четко сформулирован, а результаты его реализации - измеримы.
4. Замеряемый прогресс может быть достигнут в перспективе 1-3 года.
5. Команда располагает ресурсами для реализации проекта или понимает путь их получения.
6. Для реализации проекта полезно консультироваться с экспертами и коллегами из других муниципальных образований своего и других регионов.

Примерные направления проектов:

1. Кластеры цифровых компетенций.
2. Создание индустриальных парков – современных промышленных зон.
3. Человеческий капитал региона.

Оценка проектов осуществляется аттестационной комиссией, которая формируется из числа наиболее опытных экспертов в социальной сфере и по темам проектов. Персональный состав аттестационной комиссии и ее председателя утверждается приказом Академии.

Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей.

Таблица 7

Оценочные средства итоговой аттестационной работы

Основные показатели оценки результата	Баллы
---------------------------------------	-------

Оценка проекта		
Показатель	Содержание	
1. Полезность	Улучшает качество государственного (муниципального) управления в регионе (муниципальном образовании), качество жизни на территории; у проекта есть заинтересованные лица.	1-5
2. Амбициозность и новизна	Требует существенных усилий команды и региона в целом, освоения и развития новых знаний и практик.	1-5
3. Реалистичность	Есть измеримый, ограниченный во времени, планируемый результат, которого позволяют добиться ресурсы команды, и план работы с заложенной в него готовностью к неопределенности, интегрирован чужой опыт, уже есть осязаемый прогресс.	1-5
Общая сумма баллов		3-15
Оценка команды лидеров изменений		
Показатель	Содержание	
1. Доказанность изменений	Обучаемость, открытость, изменение поведения, сотрудничество внутри и за пределами команды.	1-5
2. Желание сотрудничать с командой / вдохновение	Хочу быть членом этой команды; хочу им помогать; хочу, чтобы таких, как они, было больше; хочу применять их опыт у себя; их опыт полезен другим; пример для подражания	1-5
3. Потенциал	Вызывает доверие: багаж знаний и опыта, способность достичь до цели, мотивация, потенциал позитивного влияния команды на других.	1-5
Общая сумма баллов		3-15

Таблица 8

Показатели оценки результата защиты проекта

Основные показатели оценки результата	Баллы	Результат
Оценка проекта + Оценка команды лидеров изменений	10 - 30	Зачтено
	3- 9	Не зачтено

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
ОПК-4. Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	<ul style="list-style-type: none"> ● Внедряет современные информационно-коммуникационные технологии в сферу государственного управления ● Обеспечивает информационную открытость деятельности органов власти <p>Обеспечивает переход государственных органов на использование отечественного офисного программного обеспечения</p>
ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использует современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью в организации 2. Применяет в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки <p>Разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей</p>
ОПК-8. Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями,	<ul style="list-style-type: none"> ● Организует внутренние и межведомственные коммуникации ● Осуществляет взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями,

институтами гражданского общества, средствами массовой информации	институтами гражданского общества, средствами массовой информации. Владеет инструментами современных коммуникаций
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	1. Владеет стратегиями усиления эффективности делового общения 2. Владеет методами конструктивного перехвата управления в переговорах
ФКТ-1 – Способен к организации и планированию собственной деятельности и деятельности муниципальных служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом муниципального органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также к контролю хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей муниципального органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).	Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПЛК-1 – Лидерство	Способен: - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
ПЛК-2 – Умение управлять изменениями	<ul style="list-style-type: none"> Грамотно управляет изменениями в организации. Выявляет проблемы, связанные с сопротивлением изменениям Быстро переходит от выполнения одной задачи к другой