

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«14» августа 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**«Система управления проектной деятельностью в органах публичной
власти (для преподавателей)»**

(наименование программы)

Москва 2025

Разработчики:

С.А. Еварович,
директор центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ
РАНХиГС, кандидат педагогических наук

А.И. Кувшинов,
директор центра управления программами и проектами Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

А.И. Кувшинов,
директор центра управления программами и проектами Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «14» августа 2025 г., протокол № 09.

Содержание

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей.....	9
1.5. Формы обучения и сроки освоения	9
1.6. Период обучения и режим занятий.....	9
1.7. Документ о квалификации.....	9
2. Содержание программы повышения квалификации.....	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план.....	10
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	17
3.1. Кадровое обеспечение.....	17
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	21
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	22
4. Оценка качества освоения программы.....	27
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	27
4.2. Характеристика результатов освоения программы.....	28

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Система управления проектной деятельностью в органах публичной власти (для преподавателей)» разработана в целях достижения результата «Проведено комплексное обучение лиц, замещающих должности в органах публичной власти, педагогических работников, учебно-вспомогательного персонала высших учебных заведений и работников подведомственных учреждений органов публичной власти на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» комплекса процессных мероприятий «Подготовка кадров» государственной программы Российской Федерации № 15 «Экономическое развитие и инновационная экономика» (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 316), а также исполнения раздела 8 «Реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации» государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС) на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов, утвержденного заместителем Председателя Правительства Российской Федерации Д. Чернышенко 28.12.2023 г. № 21874-П8-ДЧ и в целях реализации Программы социально экономического развития Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 апреля 2023 года. № 1019-р.

1.1. Цель реализации программы

Цель реализации программы: совершенствование имеющихся и формирование новых компетенций слушателей по организации и проведению комплексного обучения лиц, замещающих должности в органах публичной власти, руководителей и сотрудников подведомственных организаций по дополнительным профессиональным программам в сфере проектного и программногo управления в органах публичной власти.

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» (с изм. и доп. от 23.05.2025).
2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (настоящий приказ вступает в силу с 1 сентября 2025 года).
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте РФ 17.09.2018г. рег.№ 52177).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.
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. 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)».

8. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года №02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».

9. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

10. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06);

11. 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.

При формировании образовательной программы учтены:

12. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп. от 07.04.2025г.).

13. ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).

14. «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Педагогическая	ОПК-1. ¹ Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<i>Знать:</i> нормативно-правовую базу в сфере дополнительного профессионального образования; - основные методы поиска, сбора, обработки, предоставления, распространения информации, необходимой для осуществления научно-исследовательской, экспертно-аналитической и педагогической деятельности в сфере проектной деятельности; - методы и способы использования образовательных технологий, в том числе дистанционных	<i>Уметь:</i> анализировать и интерпретировать нормативно-правовые документы для разработки учебно-методического комплекса, учебных занятий по преподаваемым дисциплинам; - комплектовать и - разрабатывать методическое обеспечение преподаваемых дисциплин или отдельных видов учебных занятий; - внедрять научные исследования при разработке проектов, программ для органов публичной власти, необходимые для осуществления им профессиональной деятельности	<i>Владеть навыками:</i> научно-исследовательской, экспертно-аналитической и педагогической деятельности в профессиональной сфере в рамках образовательной организации; - разработки учебно-методических комплексов, учебных занятий и методических материалов; преподавания дисциплин в образовательных организациях дополнительного профессионального образования для работников публичной власти, руководителей и сотрудников подведомственных организаций на основе применения знаний в сфере проектного и программного управления в органах публичной власти, с использованием образовательных и дистанционных технологий

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.

ВД 2. Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками	ПСК-1 ² - Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	<i>Знать:</i> - методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов; критерии, применяемые при выработке мероприятий по воздействию на риски в разрезе отдельных видов; инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков; возможности инструментов риск-менеджмента для анализа рисков организации; методы воздействия на риск; методы и инструменты, применяемые для предупреждения рисков несоответствия законодательству Российской Федерации и регуляторным требованиям; законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками	<i>Уметь:</i> определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски (совместно с ответственными за риск сотрудниками - владельцами риска), оказывать помощь ответственным за риск сотрудникам в правильной оценке риска и разработке мероприятий по их управлению; формировать формы отчетности, дорожные карты для целей реализации и мониторинга мероприятий по воздействию на риски	<i>Владеть навыками:</i> оценки деятельности подразделений по воздействию на риски; разработка мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации - владельцами риска; мониторинга рисков и мониторинг мероприятий по воздействию на риски
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Знания	Умения	Практический опыт

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте РФ 17.09.2018г.. рег.№ 52177, (В/01.6).

ВД 3. Разработка и реализация проектов	УК-2 ³ - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<i>Знать:</i> нормативно-правовое обеспечение проектной деятельности; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность; - содержание учебных программ и принципы организации обучения	<i>Уметь:</i> - предвидеть результаты планирования; - воспринимать новое в методике и претворять методические рекомендации в жизнь; - нести ответственность за реализацию проектов в полном объеме в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса, а также за качество подготовки выпускников	<i>Владеть навыками:</i> - разработки и реализации программ, проектов, обеспечивающих качество подготовки обучающихся; - применения законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность; - управления проектом, учебным процессом на всех его этапах.
---	--	--	--	---

³ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: профессорско-преподавательский состав вузов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей.

Требования к поступающим: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения – очная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы - 96 академических часа, из которых 74 ак.ч. - контактная работа со слушателем, в том числе 34 ак.ч. с применением дистанционных образовательных технологий (30 часа учебных занятий и 4 часа итоговой аттестации), 22 ак.ч. – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 4 недели 5 дней.

Режим занятий: до 8 академических 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 повышения квалификации

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 4 недели 5 дней				
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя
УЗ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ ИА ДОТ

Календарный учебный график выполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Система управления проектной деятельностью в органах публичной власти (для преподавателей)»

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа, час
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности в органах публичной власти	14	4			4			10	10								ОПК -1 ПСК -1 УК-2
1.1.	Структура системы управления проектной деятельностью	2							2	2								
1.2.	Нормативно-правовое обеспечение проектной деятельности	2							2	2								
1.3.	Методическое сопровождение проектной деятельности в органах публичной власти	2							2	2								

1.4.	Предметные области управления проектом	4	2			2			2	2							
1.5.	Особенности управления национальными проектами	4	2			2			2	2							
2.	Раздел 2. Администрирование реализации проектной деятельности	20	6			6			10	10				4			ОПК -1 ПСК -1 УК-2
2.1.	Проектные офисы в органах власти: роль, функции, оценка деятельности	6	2			2			2	2				2			
2.2.	Организация работы ведомственного координационного органа и проектного комитета	4							2	2				2			
2.3.	Обеспечения координации и взаимодействия участников проектной деятельности	4	2			2			2	2							
2.4.	Мониторинг хода реализации проектов	4	2			2			2	2							
2.5.	Информационное сопровождение реализации проектов	2							2	2							
3.	Раздел 3. Управление рисками реализации проектов	14	6	2		4			4	4				4			ОПК -1 ПСК -1 УК-2
3.1.	Идентификации и анализ рисков при реализации проектов.	4	2			2			2	2							
3.2.	Формирования мер реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков при реализации проектов	4	2			2								2			

3.3.	Проектная мастерская: формирование паспортов региональных проектов	6	2	2					2	2				2				
4.	Раздел 4. Стратегическое и программное управление	36	16	12		4			6	6				14				ОПК -1 ПСК -1 УК-2
4.1.	Организационные основы государственного стратегического управления	6	2	2					2	2				2				
4.2.	Формирование системного стратегического мышления	6	2	2					2	2				2				
4.3.	Современные подходы к стратегическому планированию и реализации стратегий	6	2	2					2	2				2				
4.4.	Применение методов стратегирования при формировании приоритетных инициатив социально-экономического развития	4	2	2										2				
4.5.	Новый формат государственных программ	6	4	4										2				
4.6.	Формирование паспорта государственной программы	6	4			4								2				
4.7.	Организация мониторинга хода реализации стратегии и контроль хода реализации государственных программ	4	2			2								2				

5.	Раздел 5. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления	18	8			8											ОПК -1 ПСК -1 УК-2
5.1.	Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления	8	8			8											
	Итого:	92	40	14		26			30	30				22			
	Итоговая аттестация:	4	защита проекта													3/4 ⁴	
	Всего:	96	40	14		26			30	30				22		4	

⁴ Итоговая аттестация предполагает форму зачета в виде защиты проекта с применением дистанционных образовательных технологий.

Содержание программы по темам

Номер раздела/темы и ее наименование	Содержание раздела/темы
Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности в органах публичной власти	
Тема 1.1. Структура системы управления проектной деятельностью	Предпосылки внедрения системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации. Цели внедрения проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Ключевые вехи внедрения проектного управления в Правительстве Российской Федерации. Структура системы управления проектной деятельностью в Правительстве РФ. Обзор нормативно-правового обеспечения проектной деятельности и лучшего опыта организации проектной деятельности в органах власти. Подходы, с помощью которых разрабатывается нацпроект, требования к разработке, организация разработки и реализации. Управление стратегией и портфелем проектов. Определение целей, целевых показателей и результатов проекта. Минимизация влияния рисков в проекте. Методы генерации проектных идей, проведения стратегических сессий. Организация и функционирование координационных органов. Функции органов управления проектной деятельностью. Организационная поддержка проектной деятельности: опыт ФОИВ. Предметные области управления проектом. Организация работы проектных комитетов. Вовлечение высшего руководства в работу проектных комитетов, исключение и минимизация переделок в проекте, принципы эффективного планирования. Особенности управления национальными проектами. Эффективное управление национальными проектами за счет формирования единых национальных целей, ориентации на передовые инновационные технологии и лидерство на международном рынке, устранение межведомственных барьеров и упрощение документооборота и системы согласований, управления рисками и ресурсными возможностями при реализации проектов и программ.
Тема 1.2. Нормативно-правовое обеспечение проектной деятельности	
Тема 1.3. Методическое сопровождение проектной деятельности в органах публичной власти	
Тема 1.4. Предметные области управления проектом	
Тема 1.5. Особенности управления национальными проектами	
Раздел 2. Администрирование реализации проектной деятельности	
Тема 2.1. Проектные офисы в органах власти: роль, функции, оценка деятельности	Организация проектной деятельности в органах государственного и муниципального управления. Обзор лучших практик применения методов проектного управления в государственном и муниципальном секторе. Проблемы в процессе функционирования проектных офисов, возможные мероприятия по их решению, роль в достижении целей и показателей, установленных национальными проектами. Функции ведомственного координационного органа, в т.ч. оценке эффективности и результативности деятельности руководителей ведомственных проектов; координации участников проектной деятельности в федеральном органе исполнительной власти. Порядок формирования и организации деятельности проектного комитета, его основные права и функции. Организация процесса мониторинга и управления изменениями, оценки и иные контрольные мероприятия проекта, завершение проекта. Особенности прогнозирования хода реализации проектов. Типовые проблемы, связанные с работой проектного офиса в части организации и проведения процесса мониторинга хода реализации проектов. Понятие информационного сопровождения проекта, выбор каналов коммуникации и целевой аудиторией
Тема 2.2. Организация работы ведомственного координационного органа и проектного комитета	
Тема 2.3. Обеспечения координации и взаимодействия участников проектной деятельности	
Тема 2.4. Мониторинг хода реализации проектов	
Тема 2.5. Информационное сопровождение реализации проектов	
Раздел 3. Управление рисками реализации проектов	
Тема 3.1. Идентификации и анализ рисков при реализации проектов.	Управление рисками проекта - совокупность процессов, связанных с идентификацией и анализом рисков, а также разработкой мер реагирования на рисковые события, которые включают максимизацию положительных и

Тема 3.2. Формирования мер реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков при реализации проектов	минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий. Цели управления рисками проекта, процесс идентификации рисков, которые могут повлиять на проект, документирования их характеристик, качественный анализ рисков, количественный анализ рисков, планирование реагирования на известные риски, мониторинг и управление рисками – процесс применения планов реагирования на риски, слежения за выявленными рисками, контроля остаточных рисков, идентификации новых рисков и оценки их эффективности на протяжении проекта. Управление коммуникациями проекта
Тема 3.3. Проектная мастерская: формирование паспортов региональных проектов	
Раздел 4. Стратегическое и программное управление	
Тема 4.1. Организационные основы государственного стратегического управления	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. Реализация принципов единства, целостности и преемственности. Сбалансированность системы документов стратегического планирования по целям, срокам, задачам и ресурсам Направленность стратегического планирования на поиск возможностей развития. Стратегическое мышление и творческий подход, стратегическая логика. Создание стратегических эффектов. Организационный механизм исполнения стратегии (стратегического плана) - в управлении проектами. Проектный подход к организации процесса стратегического планирования. Строгая взаимосвязь с оперативным планированием. Стратегический контроль. Переориентация госпрограмм на достижение национальных целей развития, установленных Указом Президента № 474. Показатели, отражающие конечные общественно-значимые социально-экономические эффекты от реализации госпрограммы. Разработка программ на принципах проектного управления, проектная и процессная части; два типа программ – отраслевые и комплексные. Отражение в паспорте государственной программы взаимосвязи такой программы с достижением национальных целей, иных приоритетов в сфере обеспечения национальной безопасности и их целевых показателей; связи ее структурных элементов с достижением показателей; перечня федеральных проектов, ведомственных проектов и комплексов процессных мероприятий, необходимых и достаточных для достижения ее целей и показателей; детализация значений показателей по годам реализации вплоть до года достижения целевых значений показателей или окончания реализации государственной программы; планирование финансового обеспечения реализации государственной программы по структурным элементам, по годам реализации с указанием источников финансового обеспечения; декомпозиция по субъектам РФ показателей государственной программы, достижение которых относится к предмету совместного ведения, и (или) к предмету ведения субъектов Российской Федерации. Организация и мониторинг реализации стратегии: общественное обсуждение и экспертиза региональных стратегий. Задачи мониторинга, возможность отследить влияние стратегии на динамику социально-экономического развития, провести ее актуализацию. Результаты мониторинга: возможность получения объективной, оперативной и систематизированной информации в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды. Результаты мониторинга - основа для разработки управленческих решений, прогнозов социально-экономического развития, оценки эффективности органов власти.
Тема 4.2. Формирование системного стратегического мышления	
Тема 4.3. Современные подходы к стратегическому планированию и реализации стратегий	
Тема 4.4. Применение методов стратегирования при формировании приоритетных инициатив социально-экономического развития	
Тема 4.5. Новый формат государственных программ	
Тема 4.6. Формирование паспорта государственной программы	
Тема 4.7. Организация мониторинга хода реализации стратегии и контроль хода реализации государственных программ	

Раздел 5. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления	
Тема 5.1. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления	Субъекты, способы и средства образовательного проектирования. Дизайн образовательных продуктов в сфере ДПО. Планирование образовательных результатов слушателей на основе изучения их образовательных потребностей. Методика разработки учебно-методического комплекса дополнительной профессиональной программы (возможные вариации). Образовательные технологии активизации обучения в практиках ДПО (тренинг, модерация, дискуссия, деловая/ролевая игра, ситуационные задачи/кейс-метод, обучение в рамках проекта) Сторителлинг как образовательная практика. Коучинг в работе с кадрами публичного управления. Образовательное взаимодействие в цифровых образовательных средах. Технологическое обеспечение ускоренной профессионализации кадров публичного управления в практиках ДПО. Принципы оценки результативности программ ДПО для кадров публичного управления. Компетентностно-ориентированные оценочно-диагностические средства в практиках ДПО кадров публичного управления. Оценивание постпрограммных образовательных эффектов.

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается 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, 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 ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области.

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 3.1.1

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 или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой раздела/темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Галеева Алина Рафаэлевна	2007, ГОУ ВПО «Казанский государственный технологический университет», охрана окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, инженер-эколог	-	Федеральная налоговая служба, начальник Управления организационного развития и пользовательского опыта <i>безвозмездно</i>	-	-	-	2	ИАК (председатель)

	2007, ГОУ ВПО «Казанский государственный технологический университет», Юриспруденция и экономика 2008, ГОУ ВПО «Казанский государственный технологический университет», Правовые основы хозяйственной деятельности 2008, ГОУ ВПО «Казанский государственный технологический университет», Управление персоналом на предприятии, менеджер							
Еварович Светлана Анатольевна	1993, Томский государственный университет: история; историк, преподаватель общественно-политических дисциплин. 1999, Томский государственный университет: Государственное и муниципальное управление; менеджер в сфере государственного	НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Совершенствование организации профессионального развития управленческих кадров» НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Управление образовательными программами» НИУ «Высшая школа экономики»,	Директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ Основное место работы - штатный. <i>безвозмездно</i>	Кандидат педагогических наук	30	21	17	Раздел 5. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления

	и муниципального управления	«Специфика использования интерактивных методов обучения в профессиональной подготовке управленческих кадров»						
Курбанова Ирина Борисовна	2011 г. Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, квалификация Экономист-Математик, специальность Математические методы в экономике		ООО Прогрессор Директор по развитию <i>безвозмездно</i>		10			1.4. Предметные области управления проектом 1.5. Особенности управления национальными проектами 2.1. Проектные офисы в органах власти: роль, функции, оценка деятельности 2.3. Обеспечения координации и взаимодействия участников проектной деятельности 2.4. Мониторинг хода реализации проектов 3.1. Идентификации и анализ рисков при реализации проектов. 3.2. Формирования мер реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков при реализации проектов 3.3. Проектная мастерская:

								формирование паспортов региональных проектов
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» РМ Expert, Эксперт в области управления проектами (Сертификат соответствия)	Центр управления проектами Института ВШГУ РАНХиГС, директор <i>безвозмездно</i>	-	23	10	10	Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности в органах публичной власти Раздел 2. Администрирование реализации проектной деятельности Раздел 3. Управление рисками реализации проектов Раздел 4. Стратегическое и программное управление Раздел 5. Психологические особенности проектной деятельности
Чепурнова Елена Сергеевна	2001, МПГУ, бакалавриат, бакалавр образования по специальности «Естествознание»; 2003, МПГУ, магистратура, магистр физико-математического образования	ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», РАНХиГС, 2020	Заместитель директора Центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ РАНХиГС <i>безвозмездно</i>		16	16	16	Раздел 5. Психологические особенности проектной деятельности

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения учебного процесса образовательные организации располагают необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации, предусмотренной учебным планом и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы – операционные системы (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 (например, Google).

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении 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 Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов, онлайн тестирование на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Пример практического задания

Практические задания настоящей программы предполагают работу с прикладными кейсами.

Пример кейса «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 6.

6. Выполните ранжирование проектных инициатив, согласно таблице 7.

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

Таблица 6

№	Наименование проекта	Запланированны е 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 7

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

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

Нормативно-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 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 23.05.2025).
3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (настоящий приказ вступает в силу с 1 сентября 2025 года).
4. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (ред. от 25.06.2025) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/.
5. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (ред. от 09.06.2025) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/;
6. Методические указания по порядку и типовой форме заключения соглашения между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта (утверждены протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 17 декабря 2018 г. № 15) <http://static.government.ru/media/files/qAjnutcLUahb8ro3o6UWm1CwgDf4BDFA.pdf>;
7. Методические рекомендации по разработке и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ (письмо Министерства экономического развития Российской Федерации № 3493-ПК/Д19и, Министерства финансов Российской Федерации № 26-02-06/9321 от 6 февраля 2023 года)
8. Методические рекомендации по оценке эффективности проектных офисов субъектов Российской Федерации (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 27.01.2023 № 1936-П6);
9. Единые методические указания по подготовке и реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов и ведомственных проектов (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 01.07.2022 № П6-53625; с изменениями от 27.09.22 – Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации № П6-71046)
10. Методические рекомендации по организации деятельности проектных офисов федеральных органов исполнительной власти, организаций и проектных офисов субъектов Российской Федерации (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 27.09.2022 № П6-70864);
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2022 № 628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики»;
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.02.2008 г. № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» (редакция от 28.12.2024) <https://base.garant.ru/12158997/>;
13. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>;

Основная литература:

1. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/proektnoe-upravlenie-v-organah-vlasti-566860#page/1>.
2. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544548>.
3. Кадырова, Г. М. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21397-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/571284>.
4. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559792>.
5. 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>.
6. Кузнецов, В. В. Национальные проекты по развитию социально-экономических систем России: учебное пособие / В. В. Кузнецов, М. В. Рыбкина, И. С. Большухина. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-9795-2105-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121272.html>.
7. Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89480.html>.
8. Загеева, Л. А. Управление проектами: учебное пособие / Л. А. Загеева, Е. С. Маркова. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-88247-930-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS.
9. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535573>.
10. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом / Богданов, Вадим Валерьевич. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 248 с. - ISBN 978-5-91657-570-5.
11. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536083>.

Дополнительная литература:

1. 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>;
2. Методическое пособие «Функционирование проектных офисов» (группа авторов), Центр проектного менеджмента РАХНиГС, 2020 год <https://pm.center/bazaznaniy/document/metodicheskoe-posobie-funktsionirovanie-proektnykh-ofisov/>;
3. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации: учебное пособие / А. Н. Аверин. — Москва: Дашков и К, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-394-03554-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107809.html>;
4. Бухвальд Е.М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации// Теория и практика общественного развития. 2019.№2. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36905599>;
5. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA: пер. с англ. / Э. Верзух. - 2-е изд. - М.: Вильямс, 2008. - 480 с. - ISBN 978-5-8459-1106-3;
6. Мартин П. Управление проектами: пер. с англ. / П. Мартин, К. Тейт. - СПб.: Питер, 2006. - 224 с. - (Практика менеджмента). - ISBN 5-94723-249-9.

Интернет-ресурсы:

1. <http://government.ru/department/361/events/> Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства
2. <http://www.pmi.org> Project Management Institute
3. <http://www.pmi.ru> Сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI
4. <http://www.ipma.ch> Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария)
5. <http://www.pmi.org/> Официальный сайт Северо-Американского Института Управления Проектами PMI (США)

Справочные системы:

1. <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> -Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
4. <https://www.rambler.ru/> – Поисковая система
5. <https://yandex.ru/> – Поисковая система
6. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
7. <https://www.garant.ru/> – Гарант

4.Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проходит в форме зачета в виде защиты групповых проектов.

В ходе программы слушатели разрабатывают проекты дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и учебно-методические комплексы к ним.

Примерные темы для написания дополнительной профессиональной программы повышения квалификации:

- ✓ Методологическое обеспечение проектной деятельности в органах публичной власти.
- ✓ Администрирование реализации проектной деятельности.
- ✓ Управление рисками реализации проектов.
- ✓ Стратегическое и программное управление.

Презентация итоговых концепций программ проходит в формате видеоконференцсвязи.

Таблица 4.1.1

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Основные показатели оценки результата	Баллы
Разработанная ДПП ПК отвечает требованиям, предъявляемым к содержанию и структуре программ ДПО в сфере государственного и муниципального управления	До 30 баллов
Разработанный УМК к ДПП ПК включает: - презентационные материалы по программе; - материалы практических занятий; - фонд оценочных средств.	До 30 баллов
Презентация ДПП ПК и УМК отвечает требованиям информативности, логичности, краткости	До 30 баллов
Умение отвечать на критические замечания	До 10 баллов

Таблица 4.1.2

Оценивание в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	70 и более баллов, проект ДПП структурно и содержательно выполнен в полном объеме, не содержит грубых ошибок и недоработок, представлен в форме презентации; демонстрируется сформированность профессиональных компетенций в качестве результата обучения.
«не зачтено»	менее 70 баллов, проект ДПП выполнен лишь частично, содержит грубые ошибки и недоработки, презентация фрагментарно раскрывает основные положения содержания программы; демонстрируется недостаточная сформированность профессиональных компетенций в качестве результата обучения.

4.2. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-7 - способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	способен анализировать и интерпретировать нормативно-правовую базу в сфере дополнительного профессионального образования для разработки учебно-методического комплекса сфере проектного и программного управления в органах публичной власти и для проведения обучения работников публичной власти, руководителей и сотрудников подведомственных организаций, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий
ПСК-1 - выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	способен ставить правильно и грамотно цели, формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; осуществлять профессиональную деятельность с учетом рисков и оценивать ресурсы, необходимые для осуществления профессиональной деятельности.
УК-2 - способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	способен: - разрабатывать и реализовывать проекты и программы для органов публичной власти, воспринимать новое в методике и претворять методические рекомендации в жизнь; - нести ответственность за реализацию проектов в полном объеме в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса, а также за качество подготовки выпускников; - осуществлять разработку и реализацию программ, проектов, которые обеспечивают качество подготовки обучающихся; - применять законы и иных нормативные правовые документы, регламентирующие образовательную деятельность; - управлять проектом, учебным процессом на всех его этапах.