

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

11 сентября 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**«Развитие управленческого потенциала команды Тамбовской области
с целью привлечения инвесторов: управление проектами»**

(наименование программы)

Москва 2025

Разработчик:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ «11» сентября 2025 года, протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты освоения	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	9
2.1. Календарный учебный график.....	9
2.2. Учебный план	10
2.3. Содержание программы по темам.....	12
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	15
3.1. Кадровое обеспечение	15
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы..	17
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	17
4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации	22
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	22
4.2. Характеристика результатов освоения программы.....	29

1.Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Развитие управленческого потенциала команды Тамбовской области с целью привлечения инвесторов: управление проектами»* направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации руководящего состава высших органов власти Тамбовской области, их расширения их знаний в области управления проектами.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Целью программы является развитие ключевых компетенций в области проектного управления.

Задачи реализации программы:

- сформировать у слушателей понимание ключевых особенностей проектной деятельности;
- сформировать у слушателей актуальные знания в области командного управления с учетом современных знаний;
- сформировать знания и навыки по методологическому сопровождению проектной деятельности в органах государственной власти;
- сформировать профессиональные компетенции и усвоить знания по использованию эффективных инструментов управления проектами;
- развить ключевые компетенции администрирования проектами для повышения конкурентоспособности и привлечения инвестиций в Тамбовскую область Российской Федерации;
- получить необходимые знания для эффективного использования новых инструментов в области управления рисками при реализации проектов.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н (зарегистрировано в Минюсте России 28.05.2025 № 82370).
4. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.
6. 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)».
7. 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».

8. 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.

9. 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».

10. Стандарты управления проектами PMBOK (США), P2M (Япония), ISO21500, PRINCE2 (Великобритания), SPgM, SPfM, OPM3, НТК (Россия), ICB, PMCDF, GAPPS;

11. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

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

13. 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:

14. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, статья 195.1.

15. «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).

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

17. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=lile9yi544799762946>.

1.3. Планируемые результаты освоения

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Проектная	ОПК-4. ¹ Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Современных практик развития и стандартизации проектного управления в государственном секторе; формирования и развития системы проектной деятельности в органах власти и организациях; применения инструментов и методов в следующих предметных областях управления проектами: организация и заинтересованные стороны; выгоды; содержание; сроки; финансы; планирование и контроль; изменения; риски и возможности; ресурсы; коммуникации и знания; качество;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Умение находить альтернативные пути решения проблемы и выбирать оптимальный. ✓ Умение оценивать влияние или последствия решений, прежде чем их принять. ✓ Умение оперативно принимать решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленные процедуры. ✓ Использование методических рекомендаций и выполнение правил оформления и ведения следующей проектной документации: предложение по приоритетному проекту (программе); паспорт приоритетного проекта (программы); обоснование паспорта приоритетного проекта (программы); сводный 	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

			план приоритетного проекта (программы); рабочий план приоритетного проекта (программы); форма запроса на изменение приоритетного проекта (программы); итоговый отчет о реализации приоритетного проекта (программы).	
ВД 2. Управление рисками (риск-менеджмент) организации	ПСК-1 ¹ - Оценка влияния рисков на цели организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности; критерии для принятия управленческих решений; принципы соблюдения информационной безопасности, сохранения конфиденциальности данных	производить оценку рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, ключевые показатели эффективности, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон); администрировать работу по подготовке планов по обработке риска (мероприятий по управлению рисками)	владение навыками оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, ключевые показатели эффективности, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)
УК –универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
Код и наименование компетенции	Знания		Умения	Практический опыт
УК-2. ² Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Способов эффективного целеполагания, ключевых показателей эффективности		Определить желаемое состояние, на которое нацелена реализация проекта, формировать стратегию по достижению и управлению выгодами, определять ответственных и владельцев,	Определение будущих выгод проекта (программы)

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н (трудовая функция В/04.5).

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952

		связанных с получением и управлением выгодами; осуществлять информационное сопровождение реализации проектов	
УК-3. ⁴ Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Особенностей организации проектной деятельности, типовые проектные роли. Основных терминов, применяемых при описании содержания проекта.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Формировать организационную структуру проекта, закреплять функционал и ответственность в проектной команде, организовывать обучение и развития команды проекта. ✓ Определить создаваемые результаты, выполняемые мероприятия, границы проекта и обеспечить действия по контролю содержания и передачи результатов заказчику ✓ планировать достижение результатов, выгод, определять длительность и сроки реализации мероприятий проекта, а также допущения, которые влияют на сроки планирования. ✓ Формировать планы проекта, организовывать и проводить мониторинг и контроль реализации проекта, управлять отклонениями в проекте. ✓ Применять инструменты инициирования, формирования, согласования и контроля изменения в проекте ✓ Применять инструменты и методы идентификации, 	Способность организовывать и руководить работой в сфере проектной деятельности в органах государственной власти

		<p>оценки, реагирования, мониторинга и контроля рисков и возможностей проекта</p> <p>✓ Определять потребности проекта в ресурсах, обеспечивать и управлять человеческими и материальными ресурсами проекта</p> <p>✓ Разработка и контроль плана коммуникаций проекта</p>	
--	--	--	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: руководящий состав исполнительных органов государственной власти Тамбовской области.

Требования к слушателям программы: высшее образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очная (с применением дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы составляет 26 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 ак.часа – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 4 дня (см.табл. 2.1.1).

Предельная максимальная численность лекционной группы – 50-55 человек, практической (семинарской) группы – 50-55 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 4 дня			
1 день	2 день	3 день	4 день
УЗ	УЗ	УЗ	ИА ДОТ

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

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
«Развитие управленческого потенциала команды Тамбовской области с целью привлечения инвесторов: управление проектами»

№ п/п	Наименование 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.	Как устроено и функционирует проектное управление: ключевые подходы, методы, инструменты	2	2	2														ОПК-4 ПСК-1 УК-2
2.	Логика построения проектных документов и обеспечение качества планирования проектов	2	2	2														ОПК-4 ПСК-1 УК-2
3.	Методологическое обеспечение проектной деятельности в органах государственной власти	2	2			2												ОПК-4 ПСК-1 УК-2
4.	Методологическое сопровождение деятельности проектного офиса и факторы его успеха	2	2			2												ОПК-4 ПСК-1 УК-2
5.	Мониторинг хода реализации проектов: подходы и лучшие практики	2	2			2												ОПК-4 ПСК-1 УК-2
6.	Анализ хода реализации проектов и проведение контрольных мероприятий	2	2			2												ОПК-4 ПСК-1 УК-2
7.	Внесение изменений и допланирование проектов	2	2			2												ОПК-4 ПСК-1 УК-2

8.	Управление рисками реализации проектов	2	2			2												ОПК-4 ПСК-1 УК-2
9.	Обеспечение координации и взаимодействия участников проектной деятельности	2	2			2												ОПК-4 ПСК-1 УК-2
10.	Командообразование	2	2			2												УК-3
11.	Конфликты в команде	2	2			2												УК-3
12.	Кодекс командного взаимодействия	2	2			2												УК-3
	Итого:	24	24	4		20												
	Итоговая аттестация:	2															2/3³	
	Всего:	26	24	4		20											2	

=

³ Итоговая аттестация предполагает проведение тестирования с применением дистанционных образовательных технологий.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание раздела/темы

Наименование раздела/темы	Содержание раздела/темы
Тема 1. Как устроено и функционирует проектное управление: ключевые подходы, методы, инструменты	Введение. Как устроено и функционирует проектное управление: ключевые подходы, методы, инструменты. Ключевые подходы к управлению проектами: PMBoK, PRINCE2. Обзор гибких подходов к управлению проектом (Agile, Kanban), возможности их применения в органах власти.
Тема 2. Логика построения проектных документов и обеспечение качества планирования проектов	Практикум по планированию проектов. Обеспечение качества документов, формируемых в рамках проектной деятельности. Уровни утверждения документации в рамках проектной деятельности. Принцип однократного ввода информации. Подготовка информационных справок, аналитических материалов, экспертных заключений и другой справочной информации на документы и информацию, формируемую в рамках проектной деятельности (паспорта проектов, отчеты о ходе реализации, информация об уровне достижения проектов и др.). Поддержка в актуальном состоянии реестров по проектной деятельности (реестры проектов, участников проектной деятельности, протоколов и решений и др.). Ведение и поддержка в актуальном состоянии архива документов по проектам. Эскалация выявленных проблем и вопросов. Практикум по теме «Подготовка информационных справок, аналитических материалов, экспертных заключений и другой справочной информации на документы и информацию, формируемую в рамках проектной деятельности».
Тема 3. Методологическое обеспечение проектной деятельности в органах государственной власти	Практикум на отработку методологического обеспечения проектной деятельности в регионе. Иерархия нормативных и методических документов в сфере проектной деятельности в органах власти Российской Федерации. Система стратегического планирования. Документы стратегического планирования. Изменения в постановлении Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (редакция от 21.02.2025). Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025-2030 годов», утвержденного Председателем Правительства Российской Федерации М.В. Мишустиним (резолюция от 5 июня 2024 г. № ММ-П6-16823). Практикум по теме «Распределение параметров национальных проектов в документах стратегического планирования»
Тема 4. Методологическое сопровождение деятельности проектного офиса и факторы его успеха	Проектные офисы: состав, структура, основные функции. Методические рекомендации по организации деятельности проектных офисов федеральных органов исполнительной власти, организаций и проектных офисов субъектов Российской Федерации. Модель взаимодействия и инструменты проектных офисов. Формирование и согласование проектов актов органов исполнительной власти, регламентирующих организацию проектной деятельности. Практикум по теме «Основные функции проектных офисов».

Тема 5. Мониторинг хода реализации проектов: подходы и лучшие практики	Что важнее: контроль или прогноз? Факт-прогнозный метод мониторинга проектов. Задачи проектных офисов при мониторинге реализации проектов. Онлайн мониторинг и формирование отчетности. Автоматическое заполнение и ручной ввод информации. Участие проектных офисов в процессе подготовки отчетов о ходе реализации федерального проекта. Отчетность за месяц, квартал и год. Контроль своевременности представления и оценка достоверности, актуальности, полноты и корректности информации о достижении показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек проекта. Ключевые проблемы и ошибки, с которыми сталкиваются проектные офисы в процессе мониторинга. Практикум по теме «Контроль своевременности представления и оценка достоверности, актуальности, полноты и корректности информации о достижении показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек проекта». Практикум по мониторингу проекта.
Тема 6. Анализ хода реализации проектов и проведение контрольных мероприятий	Анализ реализации проектов в ГАС «Управление». Уровень достижения. Анализ уровня достижения и причин недостижения параметров проектов. Расчет альтернативных показателей проектов, показателей по альтернативным методикам. Оценка факторов, рисков и прогнозирование хода реализации проектов. Прослеживаемость финансирования проектов. Система управления инцидентами. Контрольные мероприятия. Практикум по определению уровня достижения и причин недостижения параметров проектов»
Тема 7. Внесение изменений и допланирование проектов	Внесение изменений на этапе жизненного цикла проекта. Основания внесения изменений. Участие ПО в процессе внесения изменений. Предложение на изменение, единый запрос на изменение. Анализ информации, содержащейся в едином запросе на изменение на предмет ее достоверности, актуальности, полноты и корректности. Подготовка позиции на единый запрос на изменение. Сценарии внесения изменений. Внесение технических изменений, уточнение показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек проектов в истекших периодах, актуализация и допланирование проектов, внесение изменений, связанных с внесением изменений в СБР ФБ. Практикум по формированию и анализу запроса на изменение проекта.
Тема 8. Управление рисками реализации проектов	Управление рисками в соответствии с приказом Минэкономразвития России от 19 сентября 2024 г. № 585 "Об утверждении Методических рекомендаций по управлению рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов". Риски, источники рисков. Последствия наступления рисков. Идентификация рисков. Оценка рисков. Практикум по формированию реестра рисков проекта.
Тема 9. Обеспечение координации и взаимодействия участников проектной деятельности	Формирование и мониторинг мер реагирования на риски. Мониторинг и контроль исполнения плана реагирования на риски. Прогнозирование рисков. Деловая игра на отработку коммуникаций в проекте
Тема 10. Командообразование	Признаки эффективной команды. Этапы жизненного цикла команды. Задачи лидеров и членов команды на каждом этапе. Выявление проблем командного взаимодействия. Диагностика командных проблем: модель «Цели – Роли – Процессы – Взаимодействия». Практикум: Выявление проблемных зон командного взаимодействия. Оценка и обсуждение.

Тема 11. Конфликты в команде	Типы конфликтов в командах и их причины. Стратегии разрешения конфликтов. Деловая игра на командное взаимодействие. Глубинный диалог для решения командных противоречий. «Позиция vs Интерес» – поиск взаимовыгодных решений
Тема 12. Кодекс командного взаимодействия	Каждая группа выбирает 1-2 ключевые проблемы из диагностики (Блок 1) и предлагает 3-5 решений (как исправить, что внедрить). Презентация идей. Голосование за топ-3 самых важных. Создание «Кодекса команды».

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 темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кувшинов Андрей Игоревич	1997, Белгородский государственный университет, физика, учитель физики и математики средней школы 2006, Международный институт менеджмента «ЛИНК», менеджмент в бизнесе	ПК «Проектное управление в государственном секторе» PM Expert, Эксперт в области управления проектами (Сертификат соответствия)	Центр управления проектами Института ВШГУ РАНХиГС, директор <i>Основное место работы – почасовая оплата труда</i>	-	23	10	10	Тема 1. Как устроено и функционирует проектное управление: ключевые подходы, методы, инструменты Тема 2. Логика построения проектных документов и обеспечение качества планирования проектов Тема 3. Методологическое обеспечение проектной деятельности в органах государственной власти Тема 4. Методологическое сопровождение деятельности проектного

								офиса и факторы его успеха Тема 5. Мониторинг хода реализации проектов: подходы и лучшие практики Тема 6. Анализ хода реализации проектов и проведение контрольных мероприятий Тема 7. Внесение изменений и допланирование проектов Тема 8. Управление рисками реализации проектов Тема 9. Обеспечение координации и взаимодействия участников проектной деятельности
Романенко Станислав Викторович	1995, Воронежский государственный университет, филолог, преподаватель английского языка, специальность – лингвистика; 2009, НОУ "Московская международная высшая школа бизнеса "МИРБИС", менеджер по специальности "менеджмент организации"		Бизнес-тренер и коуч		28	20		Тема 10. Командообразование Тема 11. Конфликты в команде Тема 12. Кодекс командного взаимодействия

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Занятия по реализуемой программе проводятся через систему дистанционного обучения (СДО) Института ВШГУ. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. 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 (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.

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.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры практических заданий

1. Введение в проектное управление, подходы к управлению проектами.

Теоретические задания:

- Кейс-стади: анализ реальных проектов по методологии PMBoK и PRINCE2
- Групповая работа: составление сравнительной таблицы PMBoK и PRINCE2
- Практическое задание: разработка структуры проектного документа
- Работа в мини-группах: создание схемы методологического обеспечения проекта

Практические упражнения:

- Ролевая игра: распределение ролей в проектной команде
- Групповой проект: разработка дорожной карты внедрения проектного управления

2. Мониторинг и управление рисками

Аналитические задания:

- Кейс-стади: анализ результатов мониторинга реальных проектов
- Практическая работа: проведение контрольного мероприятия
- Групповая работа: оценка уровня достижения целей проекта

Интерактивные упражнения:

- Деловая игра: принятие решений по результатам мониторинга
- Ролевая игра: координация взаимодействия участников проекта
- Групповой практикум: разработка плана реагирования на риски

3. Командное взаимодействие

Диагностические задания:

- Тест: выявление проблем командного взаимодействия
- Анкетирование: оценка текущего состояния команды
- Групповая работа: анализ конфликтных ситуаций в проектах

Практические упражнения:

- Деловая игра: разрешение конфликтных ситуаций
- Работа в командах: разработка кодекса командного взаимодействия

- Практикум: создание системы мотивации команды
- Финальный проект: разработка стратегии развития проектной команды

Итоговые задания для оценки:

Матрица выбора стратегии в конфликтной ситуации.

Опишите конфликтную ситуацию. Определите, кто действующие стороны и что является проблемой. Проанализируйте каждый подход в этой ситуации и оцените результат его применения. Выберите оптимальную стратегию в данной ситуации.

Подход	Что сделаю? Мои действия/слова	Результат применения подхода	Желательность результата
1. Конфронтация			
2. Приспособление			
3. Избегание			
4. Компромисс			
5. Сотрудничество			

Кейс «Внедрение электронного документооборота в государственном органе»

Описание ситуации:

Государственный орган с численностью 300 сотрудников планирует переход на электронный документооборот. Проект оценивается в 50 млн рублей, срок реализации — 6 месяцев.

Вопросы для анализа:

- Какие методологии управления проектом (PMBok/PRINCE2) лучше применить?
- Какие документы необходимо подготовить?
- Как обеспечить качество планирования?
- Какие риски могут возникнуть при внедрении?
- Как адаптировать Agile-подход для госструктуры?

Задания:

- Разработать структуру проектного документа
- Составить план внедрения методологии
- Определить ключевые показатели успеха

Кейс-стади для третьего дня обучения

Кейс «Конфликт в проектной команде при цифровизации услуг»

Описание ситуации:

В проекте по цифровизации государственных услуг возник конфликт между IT-специалистами и сотрудниками фронт-офиса. IT-команда считает требования необоснованными, сотрудники — что их потребности не учитываются.

Вопросы для анализа:

- Какие проблемы командного взаимодействия проявились?

- Как предотвратить подобные конфликты?
- Какие инструменты коммуникации использовать?
- Как разработать кодекс командного взаимодействия?

Задания:

- Проанализировать причины конфликта
- Разработать план урегулирования ситуации
- Создать модель эффективного взаимодействия
- Сформировать основные положения кодекса команды

Дополнительные материалы для анализа

Для первого дня:

- Шаблон проектного паспорта
- Сравнительная таблица методологий
- Чек-лист качества планирования

Для третьего дня:

- Анкета оценки командного взаимодействия
- Методика выявления конфликтных зон
- Образец кодекса команды

Нормативные правовые документы:

1. Постановление Правительства РФ от 04.04.2022 № 583 «Об особенностях реализации государственных программ Российской Федерации (их структурных элементов) в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики и внесении изменений в Положение о системе управления государственными программами Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414297/.
2. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/.
3. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/.
4. Единые методические рекомендации по проектной деятельности (редакция от 19.12.2023 г.) <https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>.
5. Порядок разработки национальных проектов(программ), федеральных проектов и ведомственных проектов (приложение №1 к Единым методическим рекомендациям по проектной деятельности <https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>).
6. Порядок применения типов мероприятий (результатов), типов контрольных точек и параметров структурированной части характеристики мероприятий (результатов) федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов(приложение №2 к Единым методическим рекомендациям по проектной деятельности <https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>).
7. Порядок внесения изменений в национальные проекты(программы), федеральные проекты и ведомственные проекты (приложение №4 к Единым методическим рекомендациям по проектной деятельности <https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>).
8. Порядок проведения мониторинга реализации национальных проектов(программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов (приложение №5 к Единым методическим рекомендациям по проектной деятельности <https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>).
9. Порядок планирования и реализации параметров национальных проектов(программ) и федеральных проектов в субъектах Российской Федерации (приложение №6 к Единым

методическим рекомендациям по проектной деятельности
<https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>).

10. Порядок организации участия органов местного самоуправления в реализации региональных проектов (приложение №7 к Единым методическим рекомендациям по проектной деятельности <https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>).

11. Порядок завершения национальных проектов(программ), федеральных проектов, ведомственных проектов, региональных проектов и их отдельных параметров (приложение №8 к Единым методическим рекомендациям по проектной деятельности <https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>).

12. Порядок проведения контрольных мероприятий проектного офиса Правительства Российской Федерации по оценке фактических параметров национальных проектов(программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов(приложение №9 к Единым методическим рекомендациям по проектной деятельности <https://gasu.gov.ru/documents?folderId=12689>).

Основная литература:

1. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-gosudarstvennymi-programmami-i-proektami-568169#page/1>.

2. 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, 2025. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-innovacionnymi-proektami-560561#page/1>.

3. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/proektnoe-upravlenie-v-organah-vlasti-518885>.

4. Проектное управление в органах власти учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15222-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/proektnoe-upravlenie-v-organah-vlasti-519707>.

5. 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>.

6. 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>;

7. 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;

8. Трубилин, А. И. Управление проектами: учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-0069-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS;

9. Управление проектами: спр. для профессионалов: учеб. пособие: рек. УМО... / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 8-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2012. - 960 с.: ил., табл. - (Современное бизнес-образование). - ISBN 978-5-370-02289-0.

Дополнительная литература:

1. Захарова, С. Г. Государственное и муниципальное администрирование: учебник для вузов / С. Г. Захарова, Н. С. Соменкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 281 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14345-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-administrirovaniye-519981>;
2. 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>;
3. Методическое пособие «Функционирование проектных офисов» (группа авторов), Центр проектного менеджмента РАХНиГС, 2020 год <https://pm.center/bazaznaniy/document/metodicheskoe-posobie-funksionirovanie-proektnykh-ofisov/>
4. 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>;
5. 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>;
6. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-509767>;
7. Информационные технологии в экономике и управлении в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / В. В. Трофимов [и др.]; под редакцией В. В. Трофимова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09083-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/informacionnye-tehnologii-v-ekonomike-i-upravlenii-v-2-ch-chast-1-517142>;
8. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15814-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/effektivnost-i-rezultativnost-deyatelnosti-organov-vlasti-509815>.

Интернет-ресурсы:

- <http://government.ru/departament/361/events/> Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства;
- <http://www.pmi.org> Project Management Institute;
- <http://www.pmi.ru> Сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI;

- <http://www.ipma.ch> Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария);
- <http://www.pmi.org/> Официальный сайт Северо-Американского Института Управления Проектами PMI (США).

4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета в формате проведения тестирования.

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

Примеры вопросов для проведения итогового тестирования

1. Анализ реализации проектов включает в себя:
 - а) Подтверждение достоверности информации и данных о реализации проектов
 - б) Определение уровня достижения проектов
 - в) Оценка факторов, рисков и прогнозирование хода реализации проектов
 - г) **Все указанные процессы**
2. Какой тип результата (мероприятия) не включается в расчет уровня достижения?
 - а) Организация международного сотрудничества
 - б) **Обеспечение реализации федерального, ведомственного проекта (результата федерального, ведомственного проекта)**
 - в) Социальное обеспечение и иные выплаты населению
 - г) Приобретение товаров, работ, услуг
3. Назовите основную подсистему, предназначенную для анализа реализации проектов
 - а) АРМ «Риски» ГАС «Управление»
 - б) **АРМ «Аналитика» ГАС «Управление»**
 - в) Подсистема Управления национальными проектами ГИИС «Электронный бюджет»
 - г) Подсистема Управления государственными программами ГИИС «Электронный бюджет»
4. Выберите все верные утверждения, касающиеся «Особого мнения» проектного офиса Правительства Российской Федерации
 - а) формируется ежемесячно
 - б) **формируется ежеквартально**
 - в) формируется в отношении национальных проектов
 - г) **формируется в отношении национальных и входящих в их состав федеральных проектов**
 - д) формируется в отношении национальных и федеральных проектов
5. В соответствии с постановлением 1288, ВПО осуществляет анализ информации, содержащейся в единых запросах на изменение. Укажите, что является итогом проведения такого анализа согласно постановлению 1288:
 - а) Заключение ВПО по форме, утвержденной методическими рекомендациями
 - б) Заключение ВПО по форме, утвержденной руководителем проекта
 - в) **Позиция ВПО в системе «Электронный бюджет»**
 - г) Не регламентировано

6. Укажите, какие ЕЗИ подлежат рассмотрению ВПО национального проекта:
- а) ЕЗИ, содержащие изменения национального проекта или изменения федеральных проектов, входящих в его состав
 - б) **Все ЕЗИ, содержащие изменения национального проекта или изменения одновременно параметров национального проекта и параметров федерального проекта, входящего в состав национального проекта**
 - в) ЕЗИ, содержащие изменения ключевых параметров национального проекта
 - г) Перечень ЕЗИ определяет руководитель ВПО
7. Какие параметры федерального/ведомственного проекта прошедшего периода могут быть «амнистированы» (исключены из процесса реализации соответствующего проекта)?
- а) Показатели
 - б) Результаты (мероприятия)
 - в) Контрольные точки
 - г) **Все перечисленные параметры**
8. Можно ли включать в запрос на изменение паспорта проекта параметры, по которым уже сформирован и не утвержден другой запрос на изменение соответствующего паспорта?
- а) Нет, это не допустимо
 - б) Допустимо в случае, если есть соответствующее решение Председателя Правительства
 - в) Допустимо в случае, если эти параметры содержат информацию, отнесенную к гостайне и (или) сведениям конфиденциального характера
 - г) **Допустимо в случае ежегодной актуализации и планирования НП и ФП на очередной финансовый год**
9. В отношении каких параметров проектов применим термин «риск» в соответствии с постановлением 1288?
- а) только показатели
 - б) показатели и мероприятия (результаты)
 - в) мероприятия (результаты) и контрольные точки
 - г) **показатели, мероприятия (результаты), контрольные точки и объекты мероприятий (результатов)**
10. Сведения о рисках включаются в состав ...
- а) информации, формируемой в рамках онлайн-мониторинга
 - б) отчетов о ходе реализации проектов
 - в) **все ответы верны**
11. Какая из представленных организаций осуществляет мониторинг и анализ хода формирования реестра рисков реализации проекта?
- а) **Координационный центр Правительства Российской Федерации**
 - б) Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
 - в) Проектный офис Правительства Российской Федерации
 - г) Центр проектного менеджмента РАНХиГС
12. Кто, в соответствии с постановлением 1288, обеспечивает управление рисками реализации проектов и утверждает меры реагирования на них?
- а) Куратор проекта
 - б) **Руководитель проекта**

- в) Администратор проекта
- г) Руководитель ведомственного проектного офиса

13. Выберите все подходящие варианты. Какими нормативными и методическими документами регулируются деятельность проектных офисов?

- а) **Постановление Правительства №1288**
- б) Постановление правительства № 786
- в) **Постановлением Правительства РФ № 1766**
- г) **Методическими рекомендациями по организации ведомственных проектных офисов и региональных проектных офисов**

14. Выберите все подходящие варианты. Каковы условия привлечение подведомственной ФОИВ организации для решения отдельных функций ВПО?

- а) **Подведомственная организация привлекается при необходимости**
- б) **Подведомственная организация привлекается при наличии соответствующего решения ПС**
- в) **Подведомственная организация привлекается с учетом заключения Правительственной комиссии по вопросам оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов**
- г) Подведомственная организация привлекается на основании распоряжения куратора проектной деятельности в ФОИВ

15. Выберите все подходящие варианты. Каковы ключевые направления оценки проектных офисов?

- а) **Качество планирования**
- б) **Качество администрирования**
- в) **Уровень достижения**
- г) **Уровень финансового менеджмента**
- д) **Уровень удовлетворенности населения**
- е) **Интегральная оценка эффективности**

16. Укажите роль (роли) ведомственного проектного офиса в осуществлении мониторинга проектов

- а) Формирование отчета о ходе реализации проекта
- б) **Контроль своевременности представления участниками проекта информации о достижении параметров проекта**
- в) Формирование «особого мнения» на представленную участниками проекта информации о достижении параметров проекта
- г) **Оценка достоверности, представленной участниками проекта информации о достижении параметров проекта**

17. Укажите, информация о каких мероприятиях должна быть включена в состав ежеквартального отчета

- а) Мероприятия, запланированные к достижению в текущем году
- б) **Мероприятия, достигнутые по мнению ФОИВ, но не достигнутые по мнению Проектного офиса Правительства Российской Федерации**
- в) **Мероприятия, досрочно достигнутые в отчетном квартале**
- г) **Мероприятия, срок достижения которых наступит в течение 3 месяцев, следующего за отчетным**

18. Выберите корректное утверждение, касающееся уточнения отчетов о ходе реализации федеральных проектов
- а) **Ежемесячные отчеты по ФП не подлежат уточнению**
 - б) Ежемесячные отчеты по ФП можно уточнить только однократно
 - в) Ежемесячные отчеты по ФП можно уточнить в течение 10 рабочих дней с даты предоставления отчета
 - г) Ежемесячные отчеты подлежат уточнению одновременно с ежеквартальными
19. Какая информация об объектах мероприятий (результатов) включается в ежеквартальный отчет о ходе реализации федерального/ведомственного проекта?
- а) Такая информация утверждается отдельно и не включается в отчет
 - б) Фактическая/прогнозная дата создания объекта
 - в) Фактическое/прогнозное значение объекта
 - г) **Фактическая/прогнозная дата создания объекта и фактическое/прогнозное значение объекта**
20. Какие уровни взаимодействия составляют основу всех коммуникаций проектных офисов?
- а) **Федеральный, ведомственный, региональный уровни**
 - б) Федеральный и ведомственный уровни
 - в) Ведомственный, региональный и муниципальный уровни
21. Перечислите основные инструменты взаимодействия:
- а) **ГАСУ, АРМы, ЭБ, СВПО, МЭДО (официальные письма), рабочие чаты**
 - б) ГАСУ, АРМы, ЭБ
 - в) МЭДО (официальные письма)
 - г) МЭДО (официальные письма), рабочие встречи
22. Кто такие «Стейкхолдеры»?
- а) **Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта**
 - б) Организации и ведомства, кто отвечает за реализацию проектов
 - в) Федеральные органы исполнительной власти, кто курирует реализацию проекта
23. Что такое «План коммуникаций»?
- а) **Описание стейкхолдеров, их информационных потребностей и способов удовлетворения их потребностей**
 - б) Описание как Вы планируете выстроить взаимодействие с конкретным стейкхолдером
 - в) Информирование от стейкхолдера какую информацию Вы должны ему направлять
24. Что такое «СВПО»?
- а) **Система взаимодействия проектных офисов**
 - б) Служба ведомственного проектного офиса
 - в) Система ведомственных проектных офисов
25. Какие основные виды услуг есть в СВПО?
- а) Региональный, ведомственный, федеральный уровень
 - б) **Федеральный, ведомственный, региональный уровень и вопросы о работе СВПО**
 - в) Проектный офис Правительства РФ, руководитель федерального проектного офиса
26. Что зависит от выбранной категории, при формировании запроса в СВПО?
- а) Срок предоставления ответа

- б) Хорошая / плохая оценка предоставленному ответу
 - в) **Получатель запроса (кто именно будет предоставлять ответ по запросу)**
27. Можно ли вернуть запрос исполнителю, если по нему уже предоставлен ответ в СВПО?
- а) Нет, нужно формировать новый запрос
 - б) **Да, запрос можно возобновить и вернуть исполнителю с комментариями**
 - в) Нет, если ответ предоставлен задать уточняющий вопрос или похожий вопрос уже нельзя.
28. Есть ли методические рекомендации по оценке деятельности проектных офисов?
- а) Есть методические рекомендации только по оценке ведомственных проектных офисов
 - б) Есть методические рекомендации только по оценке региональных проектных офисов
 - в) Нет, методические рекомендации еще не готовы
 - г) **Есть методические рекомендации только по оценке и ведомственных, и региональных проектных офисов**
29. Участвует ли показатель «Уровень достижения» в расчете оценки деятельности региональных проектных офисов?
- а) **В расчете участвует**
 - б) В расчете не участвует
 - в) Сейчас нет, но планируется после доработки методических рекомендаций
30. Участвует ли показатель Уровень удовлетворенности населения в расчете оценки деятельности ведомственных проектных офисов?
- а) В расчете не участвует
 - б) **В расчете участвует**
 - в) Сейчас нет, но планируется после доработки методических рекомендаций
31. Участвует ли показатель «Качество работы в СВПО» в расчете оценки деятельности ведомственных проектных офисов?
- а) В расчете не участвует
 - б) В расчете участвует
 - в) **Сейчас нет, но планируется после доработки методических рекомендаций**
32. Выберите все подходящие варианты. Чем регулируется проектная деятельность в субъектах Российской Федерации?
- а) **НПА и методическими документами федерального уровня**
 - б) НПА исключительно регионального уровня
 - в) **НПА и методическими документами регионального уровня, которые не должны противоречить НПА и методическим документам федерального уровня**
 - г) НПА и методическими документами ФОИВ
33. Перед Вами как перед ответственным секретарем Координационного органа стоит задача организовать проведение заседания Координационного органа, на котором необходимо рассмотреть утверждение паспорта проекта и несколько запросов на изменение. Какая задача не входит в Вашу зону ответственности?
- а) Утверждение повестки совещания, формирование списка участников, подготовка рассадки участников
 - б) Подготовка материалов к совещанию
 - в) Бронирование и подготовка помещения и оборудования для совещания
 - г) **Подготовка предложений по информационному освещению утверждаемого проекта**

34. Какие функции не входят в зону ответственности Координационного органа (выберите два ответа):
- а) **Формирование заключения на проекты**
 - б) Принятие решения об утверждении или отклонении паспорта
 - в) **Экспертное сопровождение реализации проекта**
 - г) Оценка эффективности и результативности деятельности руководителей проектов
35. Какие функции Проектного комитета может выполнять председатель проектного комитета без рассмотрения на заседании ПК? (выберите два ответа):
- а) **Решение о подготовке федерального проекта не входящего в состав национального проекта**
 - б) Одобрение паспортов национальных проектов (программ) для их утверждения на заседании президиума Совета
 - в) Рассмотрение информации о ходе реализации национальных проектов и федеральных проектов
 - г) **Одобрение единых запросов на изменение паспортов национальных проектов**
36. Какие формулировки поручений в протоколе совещания не следует использовать
- а) **координировать работу**
 - б) **принять исчерпывающие меры**
 - в) **определиться с планом действий**
 - г) **подготовить информацию для обсуждения**
37. Какие из перечисленных параметров должны быть отображены в паспорте национального проекта?
- а) **показатели национального проекта и показатели федерального проекта**
 - б) ежемесячный план достижения показателей
 - в) план реализации проекта
 - г) ежемесячный план исполнения федерального бюджета
38. Какая информационная система обеспечивает формирование и обработку данных, содержащихся в государственных и муниципальных информационных ресурсах?
- а) **ГАС "Управление"**
 - б) ГИИС "Электронный бюджет"
 - в) ГАС "Выборы"
 - г) ГИС "ГМП"
39. Через какой "инструмент" взаимодействуют участники проектной деятельности?
- а) **Система взаимодействия проектных офисов**
 - б) мессенджеры
 - в) АРМ Обратная Связь
 - г) ГИИС "Электронный бюджет"
40. **Какие признаки характеризуют эффективную команду?** (выберите все подходящие варианты)
- а) Четкое распределение ролей
 - б) Высокая конфликтность
 - в) **Взаимная поддержка**
 - г) Отсутствие обратной связи
 - д) **Единая цель**

41. На каком этапе жизненного цикла команды происходит формирование доверия между участниками?

- а) Этап формирования
- б) Этап бурления
- в) **Этап нормирования**
- г) Этап функционирования

42. Какие задачи стоят перед лидером на этапе нормирования?

- а) **Установление правил взаимодействия**
- б) Разрешение конфликтов
- в) Мотивация команды
- г) Постановка целей

43. Модель «Цели – Роли – Процессы – Взаимодействия» используется для:

- а) Оценки эффективности команды
- б) **Выявления проблемных зон**
- в) Формирования команды
- г) Разработки стратегии развития

44. Что является ключевым показателем успешной диагностики командных проблем?

- а) **Выявление причин проблем**
- б) Составление списка проблем
- в) Определение ответственных
- г) Формулировка целей

45. Какие типы конфликтов существуют в командах? (выберите все подходящие варианты)

- а) **Внутриличностные**
- б) **Межличностные**
- в) **Между группами**
- г) **С внешней средой**

46. Какая стратегия разрешения конфликтов считается наиболее эффективной в долгосрочной перспективе?

- а) Избегание
- б) Приспособление
- в) **Сотрудничество**
- г) Компромисс

47. Что такое «глубинный диалог»?

- а) Форма дискуссии
- б) **Метод разрешения конфликтов**
- в) Способ принятия решений
- г) Техника коммуникации

48. Принцип «Позиция vs Интерес» помогает:

- а) **Выявить истинные причины конфликта**
- б) Найти компромисс
- в) Определить виновных
- г) Распределить ответственность

49. Сколько ключевых проблем рекомендуется выбирать для разработки решений?

- а) **Одну**

- б) Две
- в) Три
- г) Четыре

50. Какие элементы должны быть включены в «Кодекс команды»? (выберите все подходящие варианты)

- а) **Правила коммуникации**
- б) **Принципы принятия решений**
- в) Система поощрений
- г) **Способы разрешения конфликтов**

51. Какой метод используется для определения приоритетных решений?

- а) **Голосование**
- б) Экспертная оценка
- в) Консенсус
- г) Делегирование

Таблица 4.4.1

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 70 % заданий; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 70%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

4.2. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-4. Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развивать инновационные направления деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	<ul style="list-style-type: none"> – использует современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью в организации; – применяет в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки; – разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей.

ПСК-1. Оценка влияния рисков на цели организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	<ul style="list-style-type: none"> – организует процесс внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками; – владеет навыком разработки плана мероприятий по управлению рисками.
УК-2. Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	участвует в управлении проектом на всех этапах жизненного цикла.
УК-3. Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	<ul style="list-style-type: none"> – демонстрирует понимание принципов командной работы; – руководит членами команды для достижения поставленной задачи.