

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИБДА

С.П. Мясоедов

«07» сентября 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Операционный менеджмент в государственных учреждениях»

Москва, 2026 год

Разработчик


(подпись) — Панькина С.Е.
(И.О. Фамилия)

Руководитель программы
Канд. физ.-мат. наук, Директор программы
ИБДА РАНХиГС


— А.В. Поваров

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к реализации на заседании ученого совета ИБДА, протокол № 7 от 04 сентября 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовые акты.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы и технологии обучения.....	6
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	7
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график.....	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы	10
3. Организационные условия реализации программы	11
3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы ...	11
3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
4. Оценка качества освоения программы	15
5. Индикаторы сформированных компетенций.....	15

Приложение 1. Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Программа повышения квалификации «Операционный менеджмент в государственных учреждениях» (далее - Программа) направлена на получение и совершенствование слушателями компетенций, необходимых для повышения квалификации в области менеджмента, основываясь на применении новых знаний. Программа разработана для кадрового обеспечения достижения национальных целей развития Российской Федерации и реализации мероприятий программы социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей.

Реализация программы повышения квалификации осуществляется Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и направлена на повышение профессионального уровня обучающихся в рамках имеющейся квалификации.

1.2. Нормативная правовые акты

Программа разработана в соответствии со следующими документами:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. (ред. от 08.03.2026 года.);
2. Указ Президента РФ от 6 декабря 2022 г. № 886 «Об особенностях замещения государственных и муниципальных должностей, должностей государственной и муниципальной службы на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области»;
3. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" № 266 от 24.03.2025;
4. Постановление правительства Российской Федерации от 11 октября 2023 г. № 1678 «Об утверждении правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
5. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент";
6. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
7. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>;
8. 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.
9. Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» № 02-461 от 19 апреля 2019 года;
10. Приказ РАНХиГС от 13 января 2026 года N 02–00009/001 "Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии";
11. Приказ РАНХиГС от 29 марта 2021 года № 01-3036 «Об утверждении образовательных стандартов Академии по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.04.02 Менеджмент»;
12. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года №02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных про-

грамм-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835»;

13. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года №02–02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки»;

14. Приказ РАНХиГС от 20 апреля 2026 года N 02–00742/001 " Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии";

15. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте России 17.09.2018 № 52177).

При формировании образовательной программы учтены:

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024).
 2. ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.11.2024).
 3. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).
 4. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих
- <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, или трудовые функции (ПСК) (формируются и (или) совершенствуются) ОПК, ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Аналитическая	ОПК ОС-2 ¹ Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.	Знать - теоретические основы организации и операционной деятельности; - современные системы государственных закупок	Уметь - формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты операционной деятельности; - проводить комплексный и ситуационный анализ социальных процессов современных рынков обществ потребления	Владеть - навыками разнодисциплинарных аналитических инструментов в приложении к решению конкретных задач по операционной деятельности
Организационно-управленческая	ПСК-1 ² Построение системы контроля рисков организации	Знать - требования законодательства Российской Федерации и локальных нормативных актов; - регламенты осуществления планирования, учета, контроля и отчетности	Уметь - оценивать принимаемые решения в сфере обеспечения соответствия системы управления рисками регулирующим принципам и нормам; - анализировать ключевые показатели эффективности развития системы управления рисками	Владеть - навыками контроля соответствия деятельности организации и уровню рисков регулирующим нормам

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

лица, замещающие должности в органах публичной власти, руководители и специалисты подведомственных учреждений Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей.

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

1.5. Формы и технологии обучения

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

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения 7 недель. Онлайн формат: 12 учебных занятий (два раза в неде-

¹ Образовательный стандарт Академии по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.04.02 Менеджмент (Приказ РАНХиГС от 29 марта 2021 года № 01-3036)

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте России 17.09.2018 № 52177, трудовая функция Е/08.8).

лю) по 3-4 ак. часов в день.

Общая трудоемкость программы 76 академических часов (в том числе 40 ауд. час. контактной работы, 34 час. самостоятельной работы и 2 акад. часа на итоговую аттестацию).

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

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация

СР – самостоятельная работа

Таблица 2

Календарный учебный график

Период обучения 7 недель						
1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.	7 нед.
УЗ/СР	УЗ/СР	УЗ/СР	УЗ/СР	УЗ/СР	СР	СР, ИА

2.2. Учебный план

Таблица 3

№п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости ⁸¹	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	16	17	18	19	20
1	Тайм-менеджмент и делегирование	40							20	12		8		20				ОПК ОС-2, ПСК-1
2	Оптимизация процессов в государственных учреждениях	34							20	10		10		14				ОПК ОС-2, ПСК-1
	Итого:	74							40	22		18		34				
	Итоговая аттестация	2															3 (Т) 2 ч	
	Всего:	76															2	

⁸¹ О (опрос), Д (диспут), ДИ (деловая игра), К (кейс), П (практикум), З(Т) зачет традиционный

2.3. Содержание программы

Таблица 4

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Тайм-менеджмент и делегирование	Внутренний государственный (муниципальный) финансовый контроль. Этапы организации контрольной деятельности (планирование контрольных мероприятий, проведение контрольных мероприятий, реализация результатов контрольных мероприятий, составление и предоставление отчетности о результатах выполнения контрольных мероприятий).
Оптимизация процессов в государственных учреждениях	Обзор современных технологий управления государственным и муниципальным имуществом, а также управления унитарными предприятиями и учреждениями. Рассматриваются технологии управления закупками для государственных и муниципальных нужд, включая методы оценки, контроля и оптимизации этих процессов с целью повышения эффективности работы государственного сектора. Изучение методов рационального использования государственных и муниципальных ресурсов, а также оценка эффективности расходов в бюджетной сфере. Рассмотрение казначейской системы, контроля за бюджетными расходами и платежами, а также способов повышения экономической эффективности управления ресурсами в государственном секторе.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Слушатели самостоятельно изучают материалы, расположенные на платформе new.portal.gosedu.ru и <http://www.fa.ru/Pages/Home.aspx>

Рекомендуется изучить электронные курсы по темам:

- Организационно-правовые основы публичного управления Российской Федерации;
- Бюджетный процесс в Российской Федерации;
- Государственные программы и национальные проекты;
- Бюджетные процессы и закупочные процедуры для государственных и муниципальных нужд;
- Бюджетная политика и управление финансами муниципального образования.

Рекомендуемый перечень вопросов для самостоятельной работы.

1. Нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие построение и функционирование бюджетной системы Российской Федерации.
2. Принципы бюджетной системы Российской Федерации, их характеристика.
3. Содержание межбюджетных отношений; факторы, влияющие на их организацию.
4. Сравнительная характеристика форм межбюджетных трансфертов.
5. Межбюджетные трансферты бюджетам субъектов Российской Федерации, их формы.
6. Порядок формирования государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ).
7. Разработка рекомендаций по совершенствованию методики мониторинга

качества финансового менеджмента.

8. Инструменты финансового участия граждан в решении проблем территориального развития – «инициативные платежи» и «средства самообложения граждан».

3. Организационные условия реализации программы

3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Все учебные занятия, а также текущий контроль знаний слушателей и промежуточная и итоговая аттестации проводятся в дистанционном режиме осуществляется через систему дистанционного обучения (СДО). Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Всё программное обеспечение, установленное на компьютерах, лицензировано:

- пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

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 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп. от 14.02.2024г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/;
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (с изм. и доп. от 19.12.2023г.) «О противодействии коррупции» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/;
4. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071//;
5. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм.и доп. от 14.02.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/;
6. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (с изм. и доп. от 25.12.2023г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/;
7. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (посл. ред.) «О противодействии коррупции» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/;
8. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 05.12.2022) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071//;
9. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/;
10. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/;
11. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в

- Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/;
12. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов» от 06.12.2021 N 390-ФЗ (последняя редакция) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402647/;
13. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/;
13. Указ Президента РФ от 02.02.2016 № 41 (ред. от 15.05.2018) «О некоторых вопросах государственного контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193262/;
14. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 (ред. От 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
15. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (последняя редакция) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;
16. Указ Президента РФ от 21.05.2012 № 636 (ред. от 27.03.2023) «О структуре федеральных органов исполнительной власти» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306865/;
17. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (утв. Правительством РФ 29.09.2018) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_307872/;
18. Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 (ред. от 15.11.2022) «О реализации Федерального закона «О поставках продукции для федеральных государственных нужд» (вместе с «Порядком разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация», «Порядком закупки и поставки продукции для федеральных государственных нужд», «Порядком подготовки и заключения государственных контрактов на закупку и поставку продукции для федеральных государственных нужд») https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7120/;
19. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 320 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» (с изменениями и дополнениями).
20. Постановление Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2010 г. № 716 (с изменениями и дополнениями от 15.03.2023г.) «Об утверждении Правил формирования и реализации федеральной адресной инвестиционной программы» <https://base.garant.ru/12178764/>;
21. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 июля 2014 г. № 621 «О порядке ведения реестра расходных обязательств Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»;
22. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2004 г. № 670 (с изменениями и дополнениями от 24.03.2023г) «О распределении дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации» <https://base.garant.ru/70691690/>;
23. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 281 «Об утверждении Положения о представлении в Правительство Российской Федерации ежеквартальной и годовой отчетности об исполнении федерального бюджета»;
24. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 сентября 2014 г. № 999 «О формировании, предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета субъектам Российской Федерации»;
25. Приказ Минфина России от 28 июля 2010 г. № 82н «О взыскании в соответствующий бюджет неиспользованных остатков субсидий, предоставленных из бюджетов бюджетной

- системы Российской Федерации государственным (муниципальным) учреждениям государственным (муниципальным) унитарным предприятиям» <https://base.garant.ru/12178677/>;
26. Приказ Минфина России от 30.09.2010 № 114н (ред. от 26.12.2018) «Об общих требованиях к порядку составления и утверждения отчета о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.11.2010 № 19015) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107081/;
27. Приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. (ред. от 20.06.2019) № 261н «О Порядке формирования и представления главными распорядителями средств федерального бюджета обоснований бюджетных ассигнований» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_212469/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/;
28. Приказ Казначейства России от 13.05.2020 № 20н «Об утверждении правил организации и функционирования системы казначейских платежей» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74275072/>;
29. Приказ Казначейства России от 01.04.2020 № 15н «О порядке открытия казначейских счетов» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73899718/>;
30. Приказ Казначейства России от 01.04.2020 № 14н «Об общих требованиях к порядку открытия и ведения лицевых счетов» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73899720/>;
31. Приказ Казначейства России от 15.05.2020 № 22н «Об утверждении Правил обеспечения наличными денежными средствами и денежными средствами, предназначенными для осуществления расчетов по операциям, совершаемым с использованием платежных карт, участников системы казначейских платежей» <https://base.garant.ru/74868881/>;
32. Приказ Казначейства России от 23.11.2020 № 35н «Об утверждении Порядка работы по размещению средств федерального бюджета, средств единого казначейского счета и резерва средств на осуществление обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на банковских депозитах и форм документов, применяемых при размещении указанных средств» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400004804/>;
33. Приказ Федерального казначейства от 23.04.2021 г. №138 «Об утверждении плана мероприятий Федерального казначейства в случае нарушения кредитной организацией условий возврата депозита, уплаты процентов по депозиту и уплаты штрафных процентов (пени), а также в случае снижения кредитного рейтинга» <https://base.garant.ru/404589806/>;
34. Методические рекомендации для муниципальных образований по порядку публикации финансовой и иной информации о бюджете и бюджетном процессе, подлежащей размещению в открытом доступе на едином портале бюджетной системы Российской Федерации <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405959749/>.

Основная литература:

1. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система: учебник для вузов / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, И. В. Кривоногов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 671 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17640-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/byudzh-et-i-byudzh-etnaya-sistema-533470#page/1>;
2. Бюджетная система Российской Федерации : учебник для вузов / под редакцией Н. Г. Ивановой, М. И. Канкуловой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 399 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19942-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560585> (дата обращения: 22.04.2025)
3. Бюджетная система Российской Федерации: учебник и практикум для вузов / Н. Г. Иванова [и др.]; под редакцией Н. Г. Ивановой, М. И. Канкуловой. — 3-е изд., пе-

- пераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 398 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15625-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/byudzhnaya-sistema-rossiyskoy-federacii-536506>;
4. Бюджетное право России: учебник для вузов / Ю. А. Крохина. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14746-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/510488/p.2>;
 5. Финансы бюджетных учреждений: учебное пособие для вузов / О. А. Федорова, Л. В. Давыдова, Ю. О. Скорлупина. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 138 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15048-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/514382/p.2>;
 6. Государственная служба: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 340 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru.ezprohu.ranepa.ru:2443/bcode/490079> ;
 7. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов / Н. Т. Аврамчикова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 174 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10038-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/517169/p.2>;
 8. Грачев Н.И. Территориальная организация публичной власти. Учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2023 <https://urait.ru/book/territorialnaya-organizaciya-publichnoy-vlasti-518028>;
 9. Попова Н.Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. — М.: Изд.Юрайт, 2023. <https://urait.ru/viewer/pravovoe-obespechenie-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-516669#page/1>;
 10. Восканов М.Э., Байрамукова Ф.А. Публичное управление в России в условиях трансформации современной экономики//Kant. 2020. № 4 (37). С. 45-49. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44514218>;
 11. Чаннов С.Е. Муниципальное право. Учебник и практикум для вузов. М.: Изд.Юрайт, 2023. <https://urait.ru/viewer/municipalnoe-pravo-530428>;
 12. Юдина Ю.В. Государственное и муниципальное управление. — Учебник для вузов. — М.: Изд.Юрайт, 2023. <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-510887>.

Дополнительная литература

1. Аврамчикова, Н. Т. Эффективное государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, И. П. Рожнов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14761-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/520133/p.2>;
2. Грачев Н.И. Территориальная организация публичной власти. Учебное пособие для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2023 <https://urait.ru/book/territorialnaya-organizaciya-publichnoy-vlasti-518028>;
3. Еварович С.А., Мартынова С.Э. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления//Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 4. С. 11-17. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44357212>;
4. Проектное управление в органах власти: Учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш, О. Г. Кирилук, Е. П. Константинова [и др.]. — 2-е издание. — Москва: Обще-

ство с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2020. – 186 с.;

5. Занко, Т.А. Особенности построения систем и структур органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Государственная служба. 2021. № 4. С. 14–19.;

6. Иванова, Е. М. Государственное и муниципальное управление (основные понятия, термины, тесты и задания): учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по специальности 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / Е. М. Иванова, Е. Е. Немерюк, М. Е. Судакова; под редакцией С. Г. Ивченкова. — Саратов: Издательство Саратовского университета, 2022. — 152 с. — ISBN 978-5-292-04798-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127143.html>;

7. Косоруков, А. А. Цифровое государственное управление: учебное пособие / А. А. Косоруков. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 226 с. — ISBN 978-5-4497-1472-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/117051.html>;

8. Морозова, О. А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / О. А. Морозова, В. В. Лосева, Л. И. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 142 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06262-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/516119/p.2>;

9. Макашина, О. В., Технологии управления государственными и муниципальными финансами: учебное пособие / О. В. Макашина. — Москва: КноРус, 2022. — 171 с..

Интернет ресурсы

- <http://government.ru/activities/> Правительство России
- <https://minfin.gov.ru/> Минфин России
- <https://www.budget.gov.ru/web/guest/Бюджетная-система?regionId=45000000> Единый портал бюджетной системы Российской Федерации
- <http://www.gosuslugi.ru/> портал государственных услуг
- <http://government.ru/departments/361/events/> Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства
- Министерство экономического развития Российской Федерации. Стандарты клиентоцентричности
https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/
- <https://base.garant.ru/5256554/> Информационные решения для бюджетной сферы

4. Оценка качества освоения программы

Вид Итоговой аттестации – зачет в форме тестирования.

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

Примерные вопросы тестирования:

Вопрос 1

Какова основная цель операционного менеджмента в государственном учреждении?

А) Повышение эффективности использования бюджетных средств за счёт сокращения издержек

- В) Обеспечение бесперебойного выполнения текущих задач при минимальном участии руководства
- С) Оптимизация внутренних процессов (документооборот, управление временем, контроль поручений)
- Д) Максимизация объёма предоставляемых услуг без увеличения численности персонала

Вопрос 2

Какой метод тайм-менеджмента позволяет ранжировать задачи по двум критериям — срочность и важность?

- А) Диаграмма Ганта
- В) Матрица Эйзенхауэра
- С) Метод SMART
- Д) ABC-анализ

Вопрос 3

Что из перечисленного наиболее точно описывает делегирование в государственном управлении?

- А) Передача подчинённому части полномочий с одновременным возложением на него полной ответственности за результат
- В) Передача задачи и необходимых ресурсов, при этом ответственность за конечный результат остаётся за руководителем
- С) Распределение всех текущих заданий между сотрудниками без изменения ответственности руководителя
- Д) Временное освобождение руководителя от контроля за выполнением поручений

Вопрос 4

Какой документ в государственном органе закрепляет детальную пошаговую процедуру оказания услуги и сроки каждого этапа?

- А) Должностная инструкция исполнителя
- В) Административный регламент
- С) Технический регламент (стандарт)
- Д) План организационно-технических мероприятий

Вопрос 5

Какой показатель в первую очередь используется для оценки качества предоставления государственной услуги?

- А) Количество обслуженных граждан за отчётный период
- В) Среднее время ожидания в очереди при личном приёме
- С) Уровень удовлетворённости получателей по результатам опросов
- Д) Соблюдение установленных регламентных сроков выполнения всех этапов

Вопрос 6

Какое решение наиболее эффективно для оптимизации документооборота в ведомстве?

- А) Перевод всех бумажных документов в электронный вид без изменения маршрутов движения
- В) Внедрение системы электронного документооборота с автоматической маршрутизацией и контролем сроков
- С) Увеличение количества сотрудников, занимающихся регистрацией и учётом корреспонденции
- Д) Централизация хранения всех документов в едином архиве с усиленным контролем доступа

Вопрос 7

Как в государственной организации обычно организуется систематический контроль исполнения поручений?

- А) Путём еженедельных устных докладов ответственных сотрудников на оперативных совещаниях
- В) Через автоматизированную систему мониторинга с фиксацией сроков, статусов и промежуточных результатов
- С) На основе плановых проверок, проводимых контрольно-ревизионным отделом раз в квартал
- Д) С помощью ведения журналов учёта поручений, которые заполняются вручную секретарём

Вопрос 8

Какая из перечисленных ошибок наиболее часто возникает при делегировании задач линейным руководителем?

- А) Предоставление подчинённому недостаточного объёма полномочий для выполнения задания
- В) Отсутствие чёткого и измеримого критерия успешного завершения задачи
- С) Невозможность осуществлять промежуточный контроль из-за загруженности руководителя
- Д) Выбор исполнителя, не имеющего достаточного опыта в данной сфере

Вопрос 9

Что в операционном менеджменте понимается под административной процедурой?

- А) Утверждённый алгоритм действий сотрудников при наступлении определённых условий, зафиксированный в нормативном акте
- В) Совокупность операций, выполняемых в рамках одной функции, без обязательной регламентации сроков
- С) Порядок взаимодействия между структурными подразделениями при согласовании документов
- Д) Стандартизированный набор шагов, который может варьироваться в зависимости от сложности случая

Вопрос 10

Какой подход наиболее рационален для организации рабочего дня госслужащего с целью повышения продуктивности?

- А) Ежедневное планирование с выделением приоритетных задач и резервированием времени на незапланированные дела
- В) Выполнение всех поступивших заданий в порядке их получения, чтобы ничего не упустить
- С) Разбивка рабочего дня на фиксированные интервалы для каждого вида деятельности (например, утро — для отчётов, день — для приёма граждан)
- Д) Делегирование всех рутинных задач младшим сотрудникам, чтобы сосредоточиться на стратегических вопросах

Вопрос 11

Что включает в себя контроль качества предоставления государственных услуг?

- А) Проверку соответствия фактического процесса и результата утверждённым стандартам и регламентам
- В) Мониторинг всех обращений граждан с последующей оценкой удовлетворённости
- С) Анализ временных затрат на каждый этап оказания услуги и выявление отклонений

Д) Сравнение показателей деятельности с аналогичными учреждениями в других регионах

Вопрос 12

Какое из направлений деятельности не относится к задачам операционного менеджмента в государственном учреждении?

- А) Непрерывное совершенствование административных процедур на основе анализа отклонений
- В) Разработка и внедрение внутренних стандартов предоставления услуг
- С) Формирование маркетинговой стратегии для привлечения новых потребителей услуг
- Д) Автоматизация учёта и контроля исполнения поручений

Критерии оценки слушателей на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Выставляется слушателю, если он правильно выполнил не менее 50% заданий
<i>не зачтено</i>	Выставляется слушателю, если он правильно выполнил менее 50% заданий

5. Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК ОС-2 Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.	Приобретены способности осуществлять рациональное и целевое использование государственных и муниципальных финансовых ресурсов, эффективность бюджетных расходов; Приобретены и усвоены навыки подбора необходимых инструментов, в зависимости от запросов и стадии развития организации.
ПСК-1 -Построение системы контроля рисков организации	Приобретены способности оценивать риски, предлагать решения, направленные на повышение эффективности деятельности субъектов управления организационной деятельностью; Приобретены способности оценивать эффективность государственных программ Российской Федерации, федеральных целевых программ и ведомственных целевых программ