

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

Учебный центр дирекции развития дополнительного профессионального образования

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«11» декабря 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

ПРОЕКТНОЕ И ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчик:

С.А. Еврович,
директор центра «Школа андрагогики
и образовательного дизайна» Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

М. Г. Жовнир,
начальник отдела разработки ИТ-систем
Центра «Цифровая школа госуправления» дирекции «Методологии и технологии
образования» Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена
на заседании Ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к реализации, протокол № 23
от «11» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	8
1.5. Формы и технологии обучения	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы.....	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам.....	11
3. Организационные условия реализации программы	13
3.1. Кадровое обеспечение.....	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	15
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	15
4. Оценка качества освоения программы	18
4.1. Формы и объем итоговой аттестации.....	18
4.2. Характеристика результатов освоения программы	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Проектное и процессное управление в организации» направлена на повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации.

Цель реализации программы – развитие компетенций в области управления проектами и внедрения методологии проектного управления, реинжиниринга процессов и трансформации организационных структур для обеспечения конкурентоспособности и развития организации.

Задачи реализации программы:

- повышение уровня знаний, умений и навыков в сфере управления проектами и внедрения методологии проектного управления;
- повышение уровня знаний, умений и навыков участников в сфере процессного управления;
- развитие профессиональных иправленческих компетенций слушателя.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.
6. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н.
7. 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».
8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
9. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
10. 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».

При формировании образовательной программы учтены следующие документы:

11. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
12. 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, направленные письмом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.
14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
 - «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
 - 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).
 - ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст.
 - «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации и компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-1 ¹ . Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<i>Владеть навыками:</i> эффективного управления процессами в организации	<i>Знать:</i> основы бережливого управления процессами в организации, основные виды потерь, их источники и способы их устранения, правила картирования, виды методов контроля и анализа; типовые этапы проекта, методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов	<i>Уметь:</i> применять инструменты бережливого управления для оптимизации административных, организационных процессов организации и повышения эффективности работы в организации я; планировать и реализовывать бережливые проекты с разработкой планов мероприятий по оптимизации процессов
ВД 2 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организаций	ПСК-1 ² . Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<i>Владеть навыками:</i> систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения	<i>Знать:</i> методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; теорию процессного управления; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией;	<i>Уметь:</i> выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы,

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

² Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/02.6).

		<p>организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	<p>требования к разработке регламентов процессов; основы операционного менеджмента; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики</p>	<p>необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов</p>
	<p>ПСК-2³. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	<p><i>Владеть навыками:</i> планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	<p><i>Знать:</i> принципы и правила работы с документами; основы внедрения изменений</p>	<p><i>Уметь:</i> осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации</p>

³ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/03.6).

1.4. Категория слушателей

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

1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения – заочная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Периоды обучения составляют: 1 неделя 3 дня, 3 недели 1 день, 1 неделя 2 дня.

Общая трудоемкость программы 72 академических часа, из которых 70 академических часов - самостоятельная работа с применением электронного обучения, 2 академических часа - итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: до 8 ак. часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 30 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 – 1 неделя 3 дня	
1 неделя	3 дня
СР ЭО	СР ЭО/ИА ДОТ

Таблица 2.1.2

Календарный учебный график

Период обучения – 3 недели 1 день		
1 неделя	2 неделя	3 неделя 1 день
СР ЭО	СР ЭО / ПД	ПД/ СР ЭО/ ИА ДОТ

Таблица 2.1.3

Календарный учебный график

Период обучения – 1 неделя 2 дня	
1 неделя	2 дня
СР ЭО	СР ЭО/ ИА ДОТ

Календарный учебный график выполнен с помощью следующих условных обозначений:

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ПД – праздничные дни.

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
«Проектное и процессное управление в организации»

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировок ²	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.								Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.								Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего		Лекции / в интерактивной форме		В том числе				Всего		Лекции/ в интерактивной форме ⁵		В том числе					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1.	Теория проектного управления. Проекты в органах государственной власти	8												8				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2		
2.	Особенности управления национальными проектами	6												6				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2		
3.	Основы бережливого управления	2												2				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2		
4.	Процессное управление	16												16				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2		
5.	Практика управления организационными изменениями	4												4				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2		

6.	Критическое мышление в формировании стратегии проекта	6													6					ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
7.	Роль эмоционального интеллекта в работе руководителя проекта	8													8					ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
8.	Управление коммуникациями проекта	8													8					ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
9.	Обратная связь в работе руководителя проекта	8													8					ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
10.	Информационные технологии в управлении проектами	4													4					ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
Итого:		70													70					
Итоговая аттестация:		2	тестирование															3/2		
Всего:		72													70				2	

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Наименование модуля/темы	Содержание темы
Тема 1 Теория проектного управления. Проекты в органах государственной власти	Определение проекта. Определение целей, целевых показателей и результатов проекта. Минимизация влияния рисков в проекте. Методы генерации проектных идей, проведения стратегических сессий. Предметные области управления проектом. Предпосылки внедрения системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации. Цели внедрения проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Ключевые вехи внедрения проектного управления в Правительстве Российской Федерации. Структура системы управления проектной деятельностью в Правительстве РФ. Организация и функционирование координационных органов. Функции органов управления проектной деятельностью. Организационная поддержка проектной деятельности: опыт ФОИВ. Организация работы проектных комитетов.
Тема 2 Особенности управления национальными проектами	Подходы, с помощью которых разрабатывается нацпроект, требования к разработке, организация разработки и реализации. Управление стратегией и портфелем проектов. Вовлечение высшего руководства в работу проектных комитетов, исключение и минимизация переделок в проекте, принципы эффективного планирования. Особенности управления национальными проектами. Эффективное управление национальными проектами за счет формирование единых национальных целей, ориентации на передовые инновационные технологии и лидерство на международном рынке, устранение межведомственных барьеров и упрощение документооборота и системы согласований, управления рисками и ресурсными возможностями при реализации проектов и программ.
Тема 3 Основы бережливого управления	Введение в бережливые производственные системы. Концепция производственных систем Росатома. Примеры реализованных проектов. Паспорт персонального проекта по улучшениям. Практикум. Персональное Лидерство. Стандартизированная работа. Лучшие практики бережливого производства. Проектная работа.
Тема 4 Процессное управление	Что такое процесс. Что такое процессное управление и когда применимо. Каталог процессов, ключевая информация, содержащаяся в нем, цель внедрения. Роли в процессном управлении. Ключевая роль – владелец процесса. Роль лидера в организации при внедрении изменений. Источники голосов клиентов для определения приоритетов при оптимизации. План оптимизации. Голос клиента как основа эффективных процессов. Перевод голоса в процессные метрики. Понятия проблемы и цели в процессном управлении. Инструмент формулировки проблемы «Что? Где? Когда? Масштаб?». Виды карт процессов. Когда какой вид карты лучше выбрать. Алгоритм моделирования карты текущего состояния. Гемба как инструмент отражения действительности. Виды анализа карты процесса. Алгоритмы анализа. Анализ данных как дополнение анализа карты. Виды потерь.

Тема 5 Практика управления организационными изменениями	Сущность организационных изменений. Определение, цели, задачи и виды (структурные, технологические, культурные, процессные), а также факторы, побуждающие к переменам как извне, так и изнутри организации. Модели управления изменениями.
Тема 6 Критическое мышление в формировании стратегии проекта	Роль критического мышления в проектной деятельности. Отличие критического мышления от интуитивных или шаблонных решений. Этапы формирования стратегии проекта и применение критического мышления. Инструменты критического мышления для стратегического планирования. Рефлексия — систематический анализ собственных решений и их последствий. Типичные когнитивные искажения в проектной стратегии и способы их преодоления.
Тема 7 Роль эмоционального интеллекта в работе руководителя проекта	Самоосознание. Понимание собственных эмоций и их влияния на поведение. Осознание сильных и слабых сторон, предвзятостей. Способность признавать ошибки и учиться на них. Саморегуляция. Контроль импульсивных реакций (гнева, раздражения). Стрессоустойчивость, сохранение фокуса в кризисах. Гибкость в изменении планов без потери авторитета. Эмпатия. Умение «считывать» эмоции команды (по тону, мимике, поведению). Поддержка сотрудников в сложных ситуациях.
Тема 8 Управление коммуникациями проекта	Ключевые элементы эффективной коммуникации. Типичные коммуникационные барьеры. Практические инструменты и ритуалы. Навыки руководителя в управлении коммуникациями. Последствия неэффективных коммуникаций. Этапы разработки коммуникационной стратегии.
Тема 9 Обратная связь в работе руководителя проекта	Роль обратной связи как ключевого инструмента управления проектной командой: от коррекции текущих действий до долгосрочного развития сотрудников и повышения эффективности проекта. Сущность и значение обратной связи. Обмен информацией между руководителем и участниками проекта о результатах выполненных задач; качестве работы и поведении; зонах роста и сильных сторонах; ожиданиях и планах на будущее.
Тема 10 Информационные технологии в управлении проектами	Комплекс программных решений, инструментов и процессов, позволяющих планировать, координировать, контролировать и анализировать проектную деятельность с помощью цифровых средств. Развитие цифровых компетенций. Суть понятия. Ключевые компоненты цифровой грамотности. Уровни цифровой грамотности.

3. Организационные условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)

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.

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 и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем или среднем профессиональном образовании	Дополнительная квалификация	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Наименование преподаваемой темы/электронного курса
1	2	3	4	5	6
Козлов Владимир Владимирович	Московский Государственный педагогический институт им. В.И. Ленина Квалификация: преподаватель педагогики и психологии, практический психолог		Кандидат психологических наук	33	Тема 6 Критическое мышление в формировании стратегии проекта Тема 7 Роль эмоционального интеллекта в работе руководителя проекта Тема 8 Управление коммуникациями проекта Тема 9 Обратная связь в работе руководителя проекта
Козлова Александра Александровна	Московский Государственный педагогический институт		Кандидат психологических наук	30	Тема 6 Критическое мышление в формировании стратегии

					проекта Тема 7 Роль эмоционального интеллекта в работе руководителя проекта Тема 8 Управление коммуникациями проекта Тема 9 Обратная связь в работе руководителя проекта
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)	-	23	Тема 1 Теория проектного управления. Проекты в органах государственной власти Тема 2 Особенности управления национальными проектами Тема 3 Основы бережливого управления
Паратунов Максим Владимирович	-	-	-	-	Тема 4 Процессное управление

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Занятия по реализуемой программе проводятся через Автоматизированную систему смешанного обучения (СДО) АСУО. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ newportal.gosedy.ru 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 (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 завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Электронное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов и тестирования.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Слушатели изучают материалы электронных курсов на платформе new.portal.gosedu.ru

Для обеспечения самостоятельной подготовки к занятиям, проходящим в интерактивной форме, слушатели обеспечиваются методическими и учебно-вспомогательными материалами, информационными справками.

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 31.07.2020 № 248-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_386954/;
3. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 13.07.2024г.) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/;
4. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (ред. от 25.06.2025) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/.
5. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (ред. от 09.06.2025) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/;
6. Методические указания по порядку и типовой форме заключения соглашения между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о

- реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта (утверждены протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 17 декабря 2018 г. № 15) <http://static.government.ru/media/files/qAjnutcLUahb8ro3o6UWm1CwgDf4BDFA.pdf>;
7. Методические рекомендации по разработке и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ (письмо Министерства экономического развития Российской Федерации № 3493-ПК/Д19и, Министерства финансов Российской Федерации № 26-02-06/9321 от 6 февраля 2023 года);
8. Методические рекомендации по оценке эффективности проектных офисов субъектов Российской Федерации (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 27.01.2023 № 1936-П6);
9. Единые методические указания по подготовке и реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов и ведомственных проектов (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 01.07.2022 № П6-53625; с изменениями от 27.09.22 – Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации № П6-71046)
10. Методические рекомендации по организации деятельности проектных офисов федеральных органов исполнительной власти, организаций и проектных офисов субъектов Российской Федерации (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 27.09.2022 № П6-70864);
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2022 № 628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики»;
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.02.2008 г. № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» (редакция от 28.12.2024) <https://base.garant.ru/12158997/>;
13. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>;

Основная литература:

1. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/proektnoe-upravlenie-v-organah-vlasti-566860#page/1>.
2. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544548>.
3. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. — М.: Манн, Иванов и Фебер, 2013. — 544 с.
4. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560423>
5. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

- 534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-innovacionnymi-proektami-511434>.
6. Кузнецов, В. В. Национальные проекты по развитию социально-экономических систем России: учебное пособие / В. В. Кузнецов, М. В. Рыбкина, И. С. Большушина. — Ульяновск Ульяновский государственный технический университет, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-9795-2105-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121272.html>.
7. Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89480.html>.
8. Загеева, Л. А. Управление проектами: учебное пособие / Л. А. Загеева, Е. С. Маркова. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-88247-930-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS.
9. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535573>.
10. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом / Богданов, Вадим Валерьевич. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 248 с. - ISBN 978-5-91657-570-5.
11. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536083>.
12. Эмоциональный интеллект для больших целей / Сергей Шабанов, Алена Алешина М.: Манн, Иванов и Фебер, 2024. — 288 с.
13. Кибербезопасность. Что руководителям нужно знать и делать / Томас Паренти, Джек Домет М.: Манн, Иванов и Фебер, 2021. — 272 с.

Дополнительная литература:

1. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-portfelem-proektov-kak-instrument-realizacii-korporativnoy-strategii-512289#page/1>;
2. Методическое пособие «Функционирование проектных офисов» (группа авторов), Центр проектного менеджмента РАХНиГС, 2020 год <https://pm.center/bazaznaniy/document/metodicheskoe-posobie-funktzionirovaniye-proektnykh-ofisov/>;
3. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации: учебное пособие / А. Н. Аверин. — Москва: Дашков и К, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-394-03554-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107809.html>;

4. Бухвальд Е.М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации// Теория и практика общественного развития. 2019.№2. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36905599>;
5. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА: пер. с англ. / Э. Верзух. - 2-е изд. - М.: Вильямс, 2008. - 480 с. - ISBN 978-5-8459-1106-3;
6. Мартин П. Управление проектами: пер. с англ. / П. Мартин, К. Тейт. - СПб.: Питер, 2006. - 224 с. - (Практика менеджмента). - ISBN 5-94723-249-9.

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.pmi.org> Project Management Institute
2. <https://sovnet.ru/> СОВНЕТ - Национальная ассоциация управления проектами
3. <http://government.ru/department/361/events/> Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства

Справочные системы:

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

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в формате тестирования.

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

Примеры тестовых заданий

- 1.Что такое процесс?
 - а. Формализованная деятельность в организациях, закрепленная только внутренними нормативными документами
 - б. Совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая использует входы для создания запланированных результатов (выходы, продукты или услуги).**
 - с. Деятельность, заключающая в себе шаги, добавляющие ценность организации
 - д. Нет правильного ответа.
- 2.Какая из характеристик процесса НЕ верна?
 - а. Преобразует ресурсы в продукт
 - б. Наличие даты начала и даты завершения**
 - с. Регулярность
 - д. Последовательность операций
- 3.Какая из характеристик относится к функциональному подходу?
 - а. Начинается по прямому указанию и при наличии времени**
 - б. Исполнители известны заранее

- c. Решения формализованы
 - d. Варианты а и в.
4. Для каких ролей в организации необходимо внедрение процессного управления?
- a. Сотрудники и проверяющие органы
 - b. Только руководителю
 - c. Сотрудники, клиент, руководство**
 - d. Методологам и клиентам
5. Что такое каталог процессов?
- a. Полный структурированный перечень актуальных процессов, представленный в виде иерархической модели**
 - b. Список всех функций организации
 - c. Информационная система, в которой можно моделировать процессы
 - d. Нет правильного ответа.
6. Какие роли выделяют в процессном управлении?
- a. Спонсор, сотрудники, методологи
 - b. Владелец процесса, участники процесса, процессный офис**
 - c. Клиент, владелец процесса, спонсор, юристы
 - d. Нет правильного ответа.
7. Владелец процесса – это?
- a. Руководитель организации
 - b. Лицо, наделенное полномочиями в отношении этого процесса, но не несущее ответственность за этот процесс
 - c. Сотрудник процессного офиса, который проводит оптимизацию процесса
 - d. Лицо, несущее полную ответственность за процесс и наделенное полномочиями в отношении этого процесса**
8. Какая из задач не относится к задачам владельца процесса?
- a. Проводить рабочие встречи по развитию процессного управления в организации**
 - b. Обеспечить достижение необходимого результата, соответствующего цели процесса
 - c. Совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям
 - d. Определять критерии качества результата исходя из предпочтений потребителя.
9. Какая из причин относится к необходимости привлечения лидера организации в процессы изменения?
- a. Наказание сотрудников, кто не поддерживает изменения
 - b. Мотивация и вдохновение сотрудников
 - c. Создание культуры изменения
 - d. Верные варианты а и в**
10. Необходимо ли в организации формально закреплять список владельцев процесса?
- a. Да, это надо делать после согласования списка кандидатов с руководителем организации**
 - b. На усмотрение руководителя организации
 - c. Нет, достаточно провести обучение потенциальных владельцев
 - d. Нет правильного ответа

Таблица 4.1.1

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 50 % заданий; глубоко иочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не засчитано»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 50%; 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 компетенции:

Таблица 4.2.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управляемой теории	- знает основы проектного и процессного управления в организации, основные виды потерь, их источники и способы их устранения, правила картирования, виды методов контроля и анализа; типовые этапы проекта, методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов; - умеет эффективно организовывать и управлять процессами в организации, применяя инструменты бережливого управления
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения или административного регламента подразделения организации	- способен выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; - умеет осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов; - способен систематизировать собранную

	информацию о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разрабатывать регламент процесс подразделения организации или административный регламент подразделения организации и регламентирующих документов
ПСК-2. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> - способен оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; – способен оказывать консультационную помощь работникам организации, внедрять в действие регламент процесса подразделения организации или административный регламент подразделения организации; внедрять предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации

