

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

---

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9  
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич  
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

**«УТВЕРЖДАЮ»**  
Директор Института ВШГУ РАНХиГС  
О.И. Кондратенко  
«10» сентября 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В  
ОБРАЗОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ «ПРОЕКТНЫЙ СПЕЦНАЗ»**

---

(наименование программы)

Москва, 2026

**Разработчики:**

Т.В. Шинина,  
заведующий лабораторией дивергентных  
технологий в образовании и управлении  
Центра «Школа андрагогики и  
образовательного дизайна» Института  
«Высшая школа государственного  
управления» РАНХиГС, кандидат  
психологических наук

И.Г. Морозова,  
эксперт лаборатории дивергентных  
технологий в образовании и управлении  
Центра «Школа андрагогики и  
образовательного дизайна» Института  
«Высшая школа государственного  
управления» РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Т.В. Шинина,  
заведующий лабораторией дивергентных  
технологий в образовании и управлении  
Центра «Школа андрагогики и  
образовательного дизайна» Института  
«Высшая школа государственного  
управления» РАНХиГС, кандидат  
психологических наук

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол № 37 от «10» сентября 2026 года.

## 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.....                                                      | 9  |
| 1.5. Формы и технологии обучения.....                                               | 9  |
| 1.6. Период обучения, срок освоения 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 .....                                                     | 12 |
| 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ<br>ПРОГРАММЫ.....                             | 16 |
| 3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации<br>программы..... | 16 |
| 3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение<br>программы.....             | 17 |
| 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....                                          | 25 |
| 5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....                                       | 27 |

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Теория и практика проектной деятельности в образовании и управлении "Проектный спецназ"»* разработана в рамках проекта «Школа красной профессуры» и направлена на развитие проектных, методических, командных и цифровых компетенций преподавателей, экспертов и сотрудников Президентской академии, региональных вузов-партнёров и филиальной сети для проектирования и реализации практико-ориентированных программ дополнительного профессионального образования.

В рамках обучения особое внимание уделяется формированию единых подходов к проектированию и реализации образовательных программ, развитию наставничества и профессионального сообщества. Результатом станет подготовка кадрового и экспертного резерва, способного разрабатывать и масштабировать качественные образовательные решения с учётом специфики регионов.

Программа направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для осуществления профессиональной деятельности.

### 1.1. Цель и задачи реализации программы

**Цель реализации программы** – развитие профессиональных компетенций преподавателей вузов в сфере проектной деятельности, включая системное понимание этапов жизненного цикла проекта, владение инструментами разработки проектов и навыками командной работы для внедрения проектного подхода в программы ДПО.

**Задачами программы являются:**

- освоить практику выстраивания проектной логики;
- научиться выстраивать междисциплинарное взаимодействие с коллегами;
- освоить навыки подбора и модификации методов и инструментов разработки и управления проектами на основе андрагогических принципов;
- отработать навыки убедительно представлять идеи и результаты проектов перед различными заинтересованными сторонами, аргументировать логику проекта и потенциал внедрения;
- научиться анализировать результаты разрабатываемых проектов, извлекать уроки и формировать лучшие практики для дальнейшего применения в образовательном процессе.

### 1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 20 апреля 2026 года № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии».
5. Приказ РАНХиГС от 13.01.2026 №02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».

6. 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».

7. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

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

9. Профессиональный стандарт «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Минтруда России от 24.07.2015 № 514н.

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».

11. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

13. 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).

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

– Приказ Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

| Виды деятельности    | Общепрофессиональные, универсальные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, УК, ПСК) (формируются и (или) совершенствуются) | Практический опыт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ВД 1. Педагогическая | ОПК-1. <sup>2</sup> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории  | <i>Владеть навыками:</i><br>-научно-исследовательской, экспертно-аналитической и педагогической деятельности в профессиональной сфере в рамках образовательной организации;<br>-разработки учебно-методических комплексов, учебных занятий и методических материалов; преподавания дисциплин в образовательных организациях дополнительного профессионального образования, руководителей и сотрудников подведомственных организаций на основе применения знаний в сфере проектного и программного управления в организации, с использованием образовательных и дистанционных технологий | <i>Знать:</i><br>-нормативно-правовую базу в сфере дополнительного профессионального образования;<br>- основные методы поиска, сбора, обработки, предоставления, распространения информации, необходимой для осуществления научно-исследовательской, экспертно-аналитической и педагогической деятельности в сфере проектной деятельности;<br>- методы и способы использования образовательных технологий, в том числе дистанционных | <i>Уметь:</i><br>анализировать и интерпретировать нормативно-правовые документы для разработки учебно-методического комплекса, учебных занятий по преподаваемым дисциплинам;<br>-комплектовать и -разрабатывать методическое обеспечение преподаваемых дисциплин или отдельных видов учебных занятий;<br>- внедрять научные исследования при разработке проектов, программ |

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

|                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ВД 2.<br>Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса в образовательных организациях общего, профессионального и дополнительного образования, сопровождение основных и дополнительных образовательных программ | ПСК-1 <sup>3</sup> . Психолого-педагогическое и методическое сопровождение реализации основных и дополнительных образовательных программ                                                      | <i>Владеть навыками:</i> формирования и реализации планов развивающей работы с обучающимися с учетом их индивидуально-психологических особенностей        | <i>Знать:</i> методологию психолого-педагогической науки, основы возрастной и педагогической психологии, методы, используемые в педагогике и психологии; профессиональную этику             | <i>Уметь:</i> владеть приемами преподавания, организации дискуссий, проведения интерактивных форм занятий                                                           |
| <b>УК – универсальная компетенция «Командная работа и лидерство» (формируются и (или) совершенствуются)</b>                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                     |
| <b>Наименование категории (группы) универсальных компетенций</b>                                                                                                                                                                   | <b>Код и наименование универсальной компетенции выпускника</b>                                                                                                                                | <b>Практический опыт</b>                                                                                                                                  | <b>Знания</b>                                                                                                                                                                               | <b>Умения</b>                                                                                                                                                       |
| Разработка и реализация проектов                                                                                                                                                                                                   | УК-2. <sup>4</sup> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | <i>Владеть навыками:</i> определения оптимальных способов решения задач, возникающих во время работы с группой                                            | <i>Знать:</i> способы эффективного целеполагания                                                                                                                                            | <i>Уметь:</i> планировать собственную деятельность исходя из имеющихся ресурсов; владеть навыками по публичному представлению результатов решения конкретной задачи |
| Командная работа и лидерство                                                                                                                                                                                                       | УК-3. <sup>5</sup> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде                                                                                        | <i>Владеть навыками:</i> управления групповой работой с использованием модерационных и фасилитационных техник; выработка стратегии группы и ее реализация | <i>Знать:</i> особенности организации групповой работы, типовых ролей в группе, основных терминов, применяемых в контексте организации групповой работы, стратегирование в групповой работе | <i>Уметь:</i> организовывать обучение и развитие группы; определить желаемое состояние группы, динамику развития; применять инструменты и методы оценки,            |

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Минтруда России от 24.07.2015 № 514н (трудовая функция А/01.7).

<sup>4</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

<sup>5</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

|  |  |  |  |                                                  |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------|
|  |  |  |  | реагирования, мониторинга<br>и контроля в группе |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------|

## 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура) - преподаватели, эксперты и сотрудники Президентской академии, региональных вузов-партнёров и филиальной сети и др.

## 1.5. Формы и технологии обучения

Форма и технологии обучения – очная (с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).

## 1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 3 недели 5 дней.

Общая трудоемкость программы составляет 72 академических часа, из которых 62 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе 12 академических часов с применением дистанционных образовательных технологий, включая 6 академических часов итоговой аттестации; 10 академических часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной/ практической (семинарской) групп – 50 слушателей.

## 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 – 3 недели 5 дней |          |          |           |
|-----------------------------------|----------|----------|-----------|
| 1 неделя                          | 2 неделя | 3 неделя | 5 дней    |
| УЗ                                | УЗ ДОТ   | СР ЭО    | УЗ/ИА ДОТ |

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Теория и практика проектной деятельности в образовании и управлении "Проектный спецназ"»

| №п/п | Наименование модуля/темы                                                                  | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. |                               |                                                                  |                                        |                                         | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час. <sup>6</sup> |                               |                                                                  |                                        |                                         | Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час | Текущий контроль успеваемости, час. | Промежуточная аттестация (форма/час) | Итоговая аттестация (вид /час.) | Код компетенции        |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|------------------------|
|      |                                                                                           |                          | Всего                   | В том числе                   |                                                                  |                                        |                                         |                             | Всего                                                                                         | В том числе                   |                                                                  |                                        |                                         |                                                               |                                     |                                      |                                 |                        |
|      |                                                                                           |                          |                         | Лекции/ в интерактивной форме | Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальные и групповые консультации |                             |                                                                                               | Лекции/ в интерактивной форме | Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальные и групповые консультации |                                                               |                                     |                                      |                                 |                        |
| 1.   | 2                                                                                         | 3                        | 4                       | 5                             | 6                                                                | 7                                      | 8                                       | 9                           | 10                                                                                            | 11                            | 12                                                               | 13                                     | 14                                      | 15                                                            | 16                                  | 17                                   | 18                              | 19                     |
| 1.   | Модуль 1. Методологии и подходы организации проектной деятельности: от проблемы к решению | 24                       | 24                      | 14                            | 10                                                               |                                        |                                         |                             |                                                                                               |                               |                                                                  |                                        |                                         |                                                               |                                     |                                      |                                 | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2 |
| 1.1  | Философия «Проектного спецназа» и методологии проектной деятельности                      | 2                        | 2                       | 2                             |                                                                  |                                        |                                         |                             |                                                                                               |                               |                                                                  |                                        |                                         |                                                               |                                     |                                      |                                 | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2 |
| 1.2  | Проектное мышление: от латентной проблемы к продукту                                      | 4                        | 4                       | 2                             | 2                                                                |                                        |                                         |                             |                                                                                               |                               |                                                                  |                                        |                                         |                                                               |                                     |                                      |                                 | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2 |
| 1.3  | Стратегический анализ и контекст проекта                                                  | 2                        | 2                       | 2                             |                                                                  |                                        |                                         |                             |                                                                                               |                               |                                                                  |                                        |                                         |                                                               |                                     |                                      |                                 | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2 |
| 1.4  | Архитектура целеполагания, гипотезы и образ результата                                    | 4                        | 4                       | 2                             | 2                                                                |                                        |                                         |                             |                                                                                               |                               |                                                                  |                                        |                                         |                                                               |                                     |                                      |                                 | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2 |

|      |                                                                                                                         |    |    |    |    |  |  |   |  |  |   |  |    |  |  |  |                                          |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|--|--|---|--|--|---|--|----|--|--|--|------------------------------------------|
| 1.5  | Методики генерации идей решений и прорывные результаты                                                                  | 4  | 4  | 2  | 2  |  |  |   |  |  |   |  |    |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 1.6  | Ценностные ориентиры в командной работе                                                                                 | 4  | 4  | 2  | 2  |  |  |   |  |  |   |  |    |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 1.7. | Декомпозиция и проектное решение: суть, механизм, новизна                                                               | 4  | 4  | 2  | 2  |  |  |   |  |  |   |  |    |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 2.   | <b>Модуль 2. Командная работа, стратегическое мышление и взаимодействие со стейкхолдерами</b>                           | 16 |    |    |    |  |  | 6 |  |  | 6 |  | 10 |  |  |  | <b>ОПК-1<br/>ПСК-1<br/>УК-2</b>          |
| 2.1  | Разработка гайда (скрипта) глубинного интервью под выбранный тип проекта и проведение 2-3 интервью с фиксацией инсайтов | 4  |    |    |    |  |  | 2 |  |  | 2 |  | 2  |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 2.2  | Проектирование проектного трека для образовательной программы по заданным характеристикам                               | 6  |    |    |    |  |  | 4 |  |  | 4 |  | 2  |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 2.3  | Электронный курс «Эффективная команда»                                                                                  | 2  |    |    |    |  |  |   |  |  |   |  | 2  |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 2.4  | Электронный курс «Стратегическое мышление и управления»                                                                 | 2  |    |    |    |  |  |   |  |  |   |  | 2  |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 2.5  | Электронный курс «Основы бережливого управления»                                                                        | 2  |    |    |    |  |  |   |  |  |   |  | 2  |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 3.   | <b>Модуль 3. Образовательная трансформация проекта: рефлексия, упаковка, трансляция смыслов</b>                         | 26 | 26 | 14 | 12 |  |  |   |  |  |   |  |    |  |  |  | <b>ОПК-1<br/>ПСК-1<br/>УК-2<br/>УК-3</b> |
| 3.1  | Проектный подход как образовательная технология                                                                         | 2  | 2  | 2  |    |  |  |   |  |  |   |  |    |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 3.2  | Практикум «Культурный код Проектного спецназа»                                                                          | 4  | 4  | 2  | 2  |  |  |   |  |  |   |  |    |  |  |  | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |

|     |                                                               |           |           |           |           |  |  |  |          |  |  |          |  |           |  |  |            |                                          |
|-----|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|--|--|----------|--|--|----------|--|-----------|--|--|------------|------------------------------------------|
| 3.3 | Андрагогические принципы в проектной деятельности             | 4         | 4         | 2         | 2         |  |  |  |          |  |  |          |  |           |  |  |            | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 3.4 | Андрагогическая адаптация проектных инструментов              | 4         | 4         | 2         | 2         |  |  |  |          |  |  |          |  |           |  |  |            | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 3.5 | Проектирование образовательной траектории и рефлексия         | 4         | 4         | 2         | 2         |  |  |  |          |  |  |          |  |           |  |  |            | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
| 3.6 | Упаковка и мастерство презентации для проектных команд        | 4         | 4         | 2         | 2         |  |  |  |          |  |  |          |  |           |  |  |            | УК-3                                     |
| 3.7 | Инструменты управления вниманием аудитории в проектной работе | 4         | 4         | 2         | 2         |  |  |  |          |  |  |          |  |           |  |  |            | ОПК-1<br>ПСК-1<br>УК-2                   |
|     | <b>Всего:</b>                                                 | <b>66</b> | <b>52</b> | <b>28</b> | <b>22</b> |  |  |  | <b>6</b> |  |  | <b>6</b> |  | <b>10</b> |  |  |            |                                          |
|     | <b>Итоговая аттестация:<sup>6</sup></b>                       | <b>6</b>  |           |           |           |  |  |  |          |  |  |          |  |           |  |  | <b>6/3</b> | <b>ОПК-1<br/>ПСК-1<br/>УК-2<br/>УК-3</b> |
|     | <b>Итого:</b>                                                 | <b>72</b> | <b>50</b> | <b>28</b> | <b>22</b> |  |  |  | <b>6</b> |  |  | <b>6</b> |  | <b>10</b> |  |  | <b>6</b>   |                                          |

<sup>6</sup> Итоговая аттестация осуществляется в виде зачёта с применением дистанционных образовательных технологий.

## 2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

### Содержание программы

| Наименование модуля/темы                                                                         | Содержание модуля/темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Модуль 1. Методологии и подходы организации проектной деятельности: от проблемы к решению</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Тема 1.1. Философия «Проектного спецназа» и методологии проектной деятельности                   | Концепция интенсивного проектирования. Смена роли преподавателя: от лектора-контролёра к фасилитатору, трекеру, ментору. Психология обучающего на программах ДПО и специфика его мотивации в командной работе. Границы ответственности трекера и команды. Проектный, процессный и программный подходы: сходства и различия. Классификация методологий и гибридные подходы — применимость в управленческих и образовательных задачах. Разбор кейсов: «классический преподаватель» vs «трекер проекта». Обсуждение границ ответственности: где заканчивается помощь и начинается выполнение работы за команду. Картографирование проектного ландшафта своего филиала: какие проекты уже есть, каких не хватает. |
| Тема 1.2. Проектное мышление: от латентной проблемы к продукту                                   | Понятие продуктового подхода в образовании и управлении. Жизненный цикл проекта: от поиска латентной проблемы до защиты перед заказчиком. Особенности проектирования в программах ДПО. Понятие латентного спроса. Отличие «просто хорошей идеи» от жизнеспособного проекта. Знакомство с методологиями Дизан-мышление, процессный подход, СДВИГ и ТРИЗ. Инструменты поиска скрытых болей аудитории. Заполнение «Карточки проблемы» по реальным кейсам участников. Построение дерева проблем: причины, проблема, последствия. Разделение симптомов и корневых причин.                                                                                                                                          |
| Тема 1.3. Стратегический анализ и контекст проекта                                               | Типы стратегий в разрезе «человек — государство» и «продукт — рынок». Конкурентная дифференциация проектов. Принципы управленческого моделирования: актуализация модели на основе данных. Анализ внешней среды проектов участников. Матрица «влияние — управляемость» для расстановки приоритетов. Первичный стейкхолдер-маппинг: ГМУ, НКО, бизнес, профильные ведомства.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Тема 1.4. Архитектура целеполагания, гипотезы и образ результата                                 | От проблемы к цели: гипотезы как инструмент проверки предположений. Формулирование цели в терминах результата: создание образа будущего в ситуации неопределённости. Связь цели с повесткой трёх уровней: локальный, региональный, федеральный. Формулирование цели в два шага — образ результата (что, где, к какому сроку) и механизм (за счёт чего). Выдвижение и проверка 2–3 гипотез: бенчмаркинг, первичный CustDev. Проверка цели по критериям: попадание в повестку, измеримость, реалистичность.                                                                                                                                                                                                     |
| Тема 1.5. Методики генерации идей                                                                | Дивергентное и конвергентное мышление в проектной работе. Техники: мозговой штурм, SCAMPER, морфологический анализ, «шесть шляп», reverse brainstorming. Оценка жизнеспособности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| решений и прорывные результаты                                                                                          | идей: критерии отбора, быстрое прототипирование, тест-гипотезы. Прорывные результаты: как отличить амбициозную цель от фантазии. Механика конструирования стратегии на ближний/дальний горизонт. Формирование концепции MVP (минимально жизнеспособного продукта). Идеационная сессия: генерация 15–20 идей решений по выбранной проблеме, применение минимум 3 техник. Конвергентная фаза: фильтрация по матрице «влияние — реализуемость». Отбор 2–3 жизнеспособных идей. Презентация идей в парах, обратная связь.                                                                |
| Тема 1.6. Ценностные ориентиры в командной работе                                                                       | Ценностный каркас проекта: как общие ориентиры влияют на сплочённость, мотивацию и устойчивость команды. Проблема ценностных конфликтов в междисциплинарных командах. Инструменты выявления и синхронизации ценностей: командный контракт, карта ценностей, рефлексивная сессия. Связь ценностей с культурным контекстом исторических территорий: уважение к наследию, ответственность перед сообществом, открытость к диалогу. Психосоциальная гигиена участников изменений: управление выгоранием, поддержка мотивации. Право на ошибку как ценность проектной культуры.           |
| Тема 1.7.<br>Декомпозиция и проектное решение: суть, механизм, новизна                                                  | Принципы декомпозиции: разбивка цели на составные части (Задача = результат, не мероприятие). Типичные ошибки: подмена задач мероприятиями, «задачи-процессы». Суть проектного решения: какую проблему решает, за счёт чего, какой результат даёт. Механизм решения как графическая схема взаимосвязей. Обоснование и новизна. Проверка логики «проблема — цель — механизм решения».                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Межмодуль. Командная работа, проектирование и взаимодействие со стейкхолдерами</b>                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Разработка гайда (скрипта) глубинного интервью под выбранный тип проекта и проведение 2-3 интервью с фиксацией инсайтов | Освоение методов глубинного интервью как инструмента изучения потребностей, мотивов, ожиданий и затруднений целевой аудитории проекта. Участники разработают гайд интервью под выбранный тип проекта, проведут 2–3 интервью с представителями целевой аудитории или ключевыми заинтересованными сторонами и зафиксируют полученные данные. По итогам работы участники выделяют основные проблемы и потребности, сформулируют инсайты и определяют их значение для дальнейшего проектирования.                                                                                        |
| Проектирование проектного трека для образовательной программы по заданным характеристикам                               | Использование подходов к проектированию проектного трека в составе образовательной программы с учётом заданных характеристик, целей и образовательных результатов. Участники определяют структуру проектного трека, его этапы, содержание, форматы работы, контрольные точки и итоговый продукт, а также обеспечат связь между проектными заданиями, развиваемыми компетенциями и задачами целевой аудитории. В рамках практической работы будет разработан проектный трек для конкретной образовательной программы и подготовлена его презентация с обоснованием выбранных решений. |
| Электронный курс «Эффективная команда»                                                                                  | Курс посвящён основам формирования и развития эффективных команд в образовательной и управленческой среде. Участники изучат этапы развития команды, распределение ролей, принципы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | командного взаимодействия и принятия решений, а также освоят инструменты коммуникации, обратной связи и разрешения конфликтов. Практические задания помогут определить сильные стороны команды и разработать меры для повышения её слаженности и результативности.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Электронный курс «Стратегическое мышление и управлении»                                         | Курс направлен на развитие системного и стратегического подхода к управлению. Участники освоят инструменты анализа внешней и внутренней среды, постановки долгосрочных целей, выявления рисков и возможностей, определения приоритетов и принятия решений в условиях неопределённости. В ходе обучения они смогут применить полученные инструменты к рабочим и проектным задачам.                                                                                                                            |
| Электронный курс «Основы бережливого управления»                                                | Курс знакомит с принципами бережливого управления и их применением в деятельности организаций. Участники научатся выявлять потери, анализировать процессы, определять действия, не создающие ценности, и находить возможности для оптимизации работы. В рамках практических заданий они освоят базовые инструменты бережливого подхода и разработают предложения по улучшению выбранного рабочего процесса.                                                                                                  |
| <b>Модуль 2. Образовательная трансформация проекта: рефлексия, упаковка, трансляция смыслов</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Тема 2.1. Проектный подход как образовательная технология                                       | Проектный подход как образовательная технология. Роль руководителя проектных работ: наставник, фасилитатор, эксперт. Создание среды, где участники смело обсуждают сложности и выдвигают идеи. Интеграция цифровых инструментов в учебный процесс. Систематизация опыта: формирование базы проектных кейсов и методических материалов. Сопровождение результатов: от защиты к внедрению в операционную деятельность.                                                                                         |
| Тема 2.2. Практикум «Культурный код Проектного спецназа»                                        | Практикум «Культурный код Проектного спецназа»: проработка ценностей программы для разных аудиторий. Моделирование ценностных конфликтов и их разрешения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Тема 2.3. Андрагогические принципы в проектной деятельности                                     | Особенности обучения взрослых: самостоятельность, опыт, мотивация, практическая ориентация. Как адаптировать проектные инструменты (карточка проблемы, дерево проблем, матрица задач, CustDev, спринты) для преподавателей и слушателей ДПО: упрощение форматов, связь с профессиональным опытом, постепенное усложнение. Учёт региональной специфики: культурный контекст, доступность ресурсов, межведомственные барьеры. Принцип «обучение через проект»: разработка проекта как образовательный процесс. |
| Тема 2.4. Адаптация проектных инструментов                                                      | Адаптация 2–3 проектных инструментов под использование в учебном курсе ДПО. Разработка методических рекомендаций для слушателей: пошаговые инструкции, шаблоны, примеры. Практикум «внедрение в учебный план/программу курса»: встраивание проектного модуля в существующую образовательную программу.                                                                                                                                                                                                       |
| Тема 2.5. Проектирование образовательной траектории и рефлексия                                 | Выстраивание индивидуального и группового маршрутов освоения проектных инструментов под задачи конкретной программы/команды и одновременно формировать механизмы осмысления проделанной работы — чтобы повышать управляемость проекта и устойчивость результатов. Разбираются                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       | <p>способы согласовать индивидуальные траектории членов команды с общими целями проекта. Использование регулярных форматов рефлексии (ежедневные /еженедельные разборы, ретроспективы), позволяющие слушателям осознанно перенаправлять внимание</p> <p>Мастерская рефлексии и фасилитации: техники «креативной провокации» и вопросы, запускающие мышление у обучающихся вместо прямых подсказок.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Тема 2.6.</p> <p>Инструменты управления вниманием аудитории в проектной работе</p> | <p>Инструменты для поддержания концентрации и продуктивной вовлечённости участников на этапах планирования, проработки решений и согласования. Сюда входят: техники структурирования сессий (чёткие цели и тайминг каждого блока, понятные правила взаимодействия), методы снижения когнитивной нагрузки (простые шаблоны, визуализация, ограничение количества идей на раунд), приёмы фасилитации для удержания фокуса (короткие чек-поинты каждые 25–40 минут, «сброс шума» в начале блока, фиксация договорённостей в реальном времени). Отдельное внимание — работе с типичными «отвлекающими факторами» в междисциплинарных командах (перегрузка деталями, уход в споры без данных, доминирование отдельных участников).</p> <p>Практический инструментарий: тайм-блоки и микроритмы сессии; шаблоны быстрой фиксации: карточки идей, чек-листы, «парковка» побочных тем; визуальные методы: карты связей, схемы «проблема — решение»; фасилитационные техники: «голосование точками» для приоритизации, цифровые инструменты:</p> |
| <p>Тема 2.7. Упаковка и мастерство презентации для проектных команд</p>               | <p>Структура идеальной презентации проекта (Pitch Deck) для защиты перед экспертами и заказчиками. Принцип «одна минута» и «трёхминутный питч». Техника ответов на сложные вопросы комиссии и инвесторов. Работа с сопротивлением: как реагировать на критику, не теряя уверенности. Стресс-тест. Разбор по чек-листу: попадание в повестку, измеримость цели, логика решения, реалистичность ресурсов, масштабируемость. Коллективная обратная связь, доработка формулировок на месте.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

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

Для обеспечения обучения слушателей по программе имеется следующая материально-техническая база:

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

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

Программное обеспечение: лицензионные системные программы операционные системы, 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.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через автоматизированную систему смешанного обучения (СДО) АСУО. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ [newportal.gosedu.ru](http://newportal.gosedu.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.

Дополнительно используется функционал систем видеоконференцсвязи Яндекс Телемост или МТС Линк, а также интерактивной доски МТС Линк или Holst.

Итоговая аттестация проводится в форме группового проекта.

### 3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### Самостоятельная работа

##### Задания для самостоятельной работы

##### **Задание 1. Декомпозиция проблемы и дерево целей (Методология логико-структурного подхода)**

**Цель задания:** научиться отличать симптомы проблемы от её первопричин, формулировать истинную проектную проблему госсектора и переводить её в дерево измеримых целей и результатов.

**Кейс задания:** «Цифровая пропасть в госуслугах»

**Контекст:** В N-ском регионе запущен передовой региональный портал государственных и муниципальных услуг для оформления льгот и субсидий (ЖКУ, многодетные, пособия). На разработку потрачены миллионы, однако 70% целевой аудитории (особенно предпенсионного и пенсионного возраста) по-прежнему штурмуют отделения МФЦ, создавая огромные очереди и социальное напряжение. Жалобы в Минцифры региона растут. Руководство требует «провести информационную кампанию и обучить людей».

**Проектная задача:** Не поддаваться первому импульсу («напечатать листовки»), а провести системный анализ. Выявите, почему на самом деле люди не пользуются порталом (сложный путь, отсутствие интернета, страх электронных подписей, привычка). Сформируйте проектную логику: от выявления истинных барьеров до измеримой цели (например, «Снизить долю личных обращений в МФЦ по ТОП-3 услугам на 40% к концу года за счет...»).

**Критерии результата задания:**

- 1) Построено «дерево проблем» (выявлено не менее 3 уровней первопричин).
- 2) Построено «дерево целей» (каждая причина превращена в задачу, а главная проблема — в цель).
- 3) Формулировка цели строго соответствует смарт-критериям (SMART) и содержит *социально-экономический эффект*, а не просто факт выполнения действия.
- 4) Выделены конкретные продуктовые результаты (что будет создано/изменено).

##### **Задание 2. Проектирование MVP (минимально жизнеспособный продукт) в госсекторе и оценка потребностей/болей граждан**

**Цель задания:** тестировать гипотезы о потребностях граждан до того, как государство потратит бюджет на масштабную разработку. Научиться проектировать «минимально жизнеспособный продукт» (MVP) в условиях жестких регуляторных ограничений.

**Кейс задания:** «Перезагрузка молодежной политики города X»

**Контекст:** Департамент по молодежной политике крупного города фиксирует высокий уровень оттока выпускников вузов в столицу (более 35% ежегодно). Мэр города поручил разработать проект масштабного «Центра притяжения молодежи» стоимостью 500 млн рублей с коворкингами, арт-пространствами, лекториями и зонами отдыха, надеясь, что это удержит молодежь.

**Проектная задача:** Как проектный модератор, вы понимаете, что строительство здания может не решить проблему (молодежи нужны рабочие места и карьерные лифты, а не просто стены). Задание: спроектировать гайд интервью для студентов, чтобы узнать их реальные боли при поиске работы в регионе. Предложить концепцию MVP (например, пилотный Telegram-бот с закрытыми вакансиями от топ-региональных работодателей и быстрыми стажировками), который докажет или опровергнет гипотезу о том, что молодежь уезжает только из-за отсутствия карьерных перспектив.

**Критерии результата задания:**

- 1) Составлен гайд (скрипт) глубинного интервью с благополучателями (минимум 5 открытых вопросов «про прошлое поведение, опыт», без наводящих вопросов).
- 2) Описана концепция MVP проекта — быстрое, дешевое решение для проверки гипотезы, которое можно развернуть за 2 недели без изменения федерального законодательства.
- 3) Определены метрики успеха MVP (как понять, что гипотеза подтвердилась).

### **Задание 3. Карта заинтересованных сторон и управление сопротивлением (Матрица Менделоу)**

**Цель задания:** отработать навык анализа заинтересованных сторон проекта. Научиться выявлять скрытых саботажников и явных союзников среди ведомств, бизнеса и населения, а также проектировать стратегии работы с ними.

**Кейс задания: «Школьное питание под контролем»**

**Контекст:** Проектный офис Администрации губернатора внедряет единую цифровую систему мониторинга качества школьного питания с привлечением родительских комитетов (онлайн-камеры в столовых, ежедневное весовое и вкусовое тестирование, публичные рейтинги поставщиков).

**Проектная задача:** Проект сталкивается с глухим сопротивлением. Директора школ заявляют, что у них нет времени на администрирование системы. Поставщики продуктов (крупный местный бизнес, связанный с депутатами) затягивают интеграцию со ссылкой на коммерческую тайну. Роспотребнадзор относится настороженно из-за вмешательства родителей в санитарные зоны. Родители требуют результатов, но сами не хотят тратить время на проверки. Распределите этих стейкхолдеров по матрице Менделоу. Сформулируйте управленческую стратегию для внедрения проекта без жестких административных штрафов, найдя правильные стимулы для директоров школ и компромисс с надзорными органами.

**Критерии результата задания:**

- 1) Заполнена матрица «Влияние / Интерес» (минимум 8 ключевых стейкхолдеров распределены по 4 квадрантам).
- 2) Для стейкхолдеров из квадранта «Высокое влияние / Высокий интерес» прописаны ценностные предложения (какую их «боль» решает ваш проект).
- 3) Разработан план управления рисками саботажа со стороны смежных ведомств.

### **Задание 4. Смена оптики: От «освоения субсидии» к «человекоцентричности» (Методология Эмпатии)**

**Цель задания:** сформировать навык децентрации — способности выйти из роли чиновника/администратора, посмотреть на государственную систему глазами уязвимого пользователя и перепроектировать госуслугу на основе ценностей человека, а не регламента.

**Кейс задания: «Первый шаг в инклюзию»**

**Контекст:** В регионе реализуется нацпроект по поддержке семей с детьми-инвалидами. Выделен крупный бюджет на модернизацию реабилитационного центра. Проектный комитет отчитался о закупке новейших тренажеров и ремонте здания. Однако статистика показывает, что более 45% родителей, получивших направление, до центра так и не доезжают или бросают курс после первого занятия. Руководитель департамента считает, что дело в «низкой информированности населения» и требует усилить рассылку уведомлений через Госуслуги.

**Проектная задача:** откажитесь от позиции «проблема в информировании». Пройдите мысленно путь матери с ребенком на коляске от момента получения диагноза до двери кабинета реабилитолога. Подготовьте карту «путь клиента». Спроектируйте карту эмпатии этой женщины. Выявите, какие скрытые барьеры (стыд, логистика, бюрократия при сборе справок-подтверждений в пяти инстанциях, отсутствие парковки) блокируют ценность

всего проекта. Переосмыслите проект: как изменить его фокус с «ремонта здания» на «бесшовный путь семьи».

**Критерии результата задания:**

- 1) Составлена подробная Карта эмпатии («Что видит, слышит, думает, чувствует пользователь»).
- 2) Сформулирована реальная, часто скрытая «боль» и истинная потребность семьи, которая не зафиксирована в официальных регламентах.
- 3) Предложено решение, устраняющее барьеры на стыке ведомств без изменения федерального законодательства, меняющее сам пользовательский опыт.

**Задание 5. Формулирование проектных гипотез и отделение симптома проблемы от причины**

**Цель задания:** научиться применять технику «5 Почему» для поиска корневой причины управленческой проблемы, а также переводить управленческие идеи в жесткий формат проверяемых гипотез (HADI-циклы) с измеримыми метриками, вместо размытых планов мероприятий.

**Кейс задания: «Кадровый голод в сельской медицине»**

**Контекст:** В регионе X фиксируется критическая нехватка терапевтов и педиатров в сельских амбулаториях (дефицит — 42%). Программа «Земский доктор» (выплата 1–1,5 млн рублей) не решает проблему: молодые специалисты либо вообще не едут, либо уезжают ровно через 5 лет, отработав контракт. Симптом, который видит Минздрав: *«Молодежь не хочет ехать в село, потому что там нет инфраструктуры»*. Проектное решение, которое предлагает ведомство: *«Давайте увеличим выплаты до 2 млн рублей и снимем духоподъемный ролик о жизни на селе»*.

**Проектная задача:** Проведите рефлекссию симптома. С помощью техники «5 Почему» докопайтесь до корневых причин (например: дело в изоляции и невозможности профессионального роста, отсутствии мест в детских садах для их собственных детей, или в том, что на них сваливается огромный объем бумажной отчетности без поддержки опытного наставника). Сформулируйте 3 HADI-гипотезы точечных решений, бьющих в корневую причину (без увеличения бюджета выплат), и пропишите метрики их проверки.

**Критерии результата задания:**

- 1) Заполнена цепочка «Симптом → Промежуточные причины → Корневая причина» (не менее 4 уровней «Почему»).
- 2) Сформулировано минимум 3 продуктовых гипотезы в строгом формате: *«Если мы сделаем [Действие/Механика], то [Изменение поведения аудитории], потому что [Связь с корневой причиной]. Мы поймем это, если метрика [X] изменится на [Y]% за [Срок]»*.
- 3) Выбранные метрики оценивают реальный результат (outcome), а не процесс (output).

**Задание 6. Разработка механики бесшовного решения (Методология Nudge и поведенческая экономика)**

**Цель задания:** научиться проектировать архитектуру выбора (механику решения), которая незаметно подталкивает человека к нужному целевому действию за счет изменения процесса, а не за счет штрафов, запретов или прямого финансирования.

**Кейс задания: «Недостижимая социальная поддержка»**

**Контекст:** Департамент соцзащиты запустил проект поддержки малоимущих семей «Социальный контракт» (выделение до 350 тыс. рублей на открытие своего дела или личное подсобное хозяйство). План по региону — заключить 5000 контрактов за год. Однако за 9 месяцев заключено только 1200. При этом статистика показывает, что заявки начинают заполнять многие, но 75% пользователей бросают процесс на середине. Симптом ведомства: *«Граждане пассивны и не хотят развиваться»*. Предлагаемое решение:

*«Обязать сотрудников соцзащиты обзванивать людей и приглашать на личные приемы» (что перегрузит штат).*

**Проектная задача:** Поймите истинную причину: почему люди бросают процесс? Анализ показывает, что форма заявления на Госуслугах содержит 40 полей, требует загрузки 12 справок (которые есть у других ведомств) и написания сложного бизнес-плана по ГОСТу. Корневая причина — когнитивная перегрузка и страх бюрократии. Разработайте механику «подталкивания» (Nudge) и упрощения процесса. Как изменить интерфейс, опции по умолчанию или механику взаимодействия, чтобы поднять конверсию до целевых показателей без найма новых сотрудников?

**Критерии результата задания:**

- 1) Составлена схема «Было/Стало» для процесса (пользовательского пути), где четко видна точка сбоя (барьер).
- 2) Разработана механика решения (Nudge-инструмент: изменение опций по умолчанию, геймификация, визуальные подсказки, упрощение формы), устраняющая этот барьер.
- 3) Механика решения не требует изменения федерального законодательства, расширения штата ведомства или многомиллионного ИТ-бюджета.

### **Задание 7. Сценарное проектирование механики решения и защита от саботажа**

**Цель задания:** научиться просчитывать механику реализации проекта в агрессивной или инертной среде. Отработать навык проектирования «системы сдержек и противовесов», которая делает исполнение проекта выгодным для исполнителей на местах, устраняя причину их сопротивления.

**Кейс задания: «Фиктивный открытый бюджет»**

**Контекст:** Администрация города внедряет проект «Инициативное бюджетирование» — жители районов могут сами предлагать проекты благоустройства (скверы, площадки), голосовать за них, а мэрия обязана выделять на это 5% городского бюджета. Идея — вовлечь граждан и снизить социальное недовольство. Однако через полгода выясняется, что 90% выигравших проектов — это «подставные» заявки от управ дирекций (например, ремонт отмотки здания управы или замена асфальта, которую они и так должны были сделать по регламенту). Истинные инициативы граждан отсеиваются на этапе премодерации под предлогом «технических ошибок в документах». Симптом: *«Программа не работает, граждане опять недовольны»*. Корневая причина: *«Чиновники на местах видят в инициативах граждан угрозу своему контролю над бюджетом и дополнительную работу, поэтому саботируют процесс»*.

**Проектная задача:** спроектируйте такую механику реализации проекта, при которой чиновники на местах физически или мотивационно не смогут саботировать заявки граждан. Каким должен быть алгоритм модерации, голосования и контроля, чтобы устранить первопричину саботажа? (Например: перевод премодерации на независимый грантовый комитет, введение KPI для глав районов, зависящего от количества уникальных авторов заявок, и т.д.).

**Критерии результата задания:**

- 1) Описан пошаговый алгоритм (механика) работы нового проектного решения.
- 2) Выявлена точка потенциального саботажа или искажения логики проекта со стороны линейных исполнителей (чиновников на местах).
- 3) В механику решения встроена «защита» (триггеры автоматического контроля, мотивационные стимулы или рефлексивные петли обратной связи), блокирующая саботаж.

## **Задание 8. Управление в условиях неопределенности и навык «Пивота - разворот»**

**Цель задания:** преодолеть психологическую инерцию («план утвержден — отступить нельзя») и развить гибкость мышления. Научить вовремя распознавать неэффективность выбранной стратегии, рефлексировать ошибки и безболезненно менять курс проекта (делать пивот) без потери изначальной государственной ценности.

**Кейс задания: «Туристический кластер, которого не было»**

**Контекст:** Администрация района X выиграла федеральный грант на создание этно-туристического кластера «Истоки». План включал строительство деревянной деревни ремесел, проведение ежегодных ярмарок и привлечение частных инвесторов под рестораны. Проект реализован на 60%, но за два месяца до официального открытия главный якорный инвестор (крупный отельер) обанкротился, а соцопросы показали, что городской поток туристов переориентировался на соседний регион, где открылся аналогичный, но более технологичный парк. Идти по старому плану — гарантированно создать «мертвый» объект, за который придется отчитываться перед министерством. Заморозить проект — получить уголовное дело за нецелевое использование бюджетных средств.

**Проектная задача:** проявите проектное мышление в ситуации жесткого кризиса. Проведите рефлексию ситуации. Предложите «пивот» (разворот) проекта: как использовать уже построенную инфраструктуру под совершенно другую, но жизнеспособную и нужную региону задачу (например, переформатировать кластер в круглогодичный лагерь ИТ-профориентации для молодежи или загородный реабилитационный эко-центр), защитив это решение перед грантодателем.

**Критерии результата задания:**

- 1) Проведен качественный рефлексивный анализ: выделена ключевая системная ошибка, которую команда не заметила на старте.
- 2) Разработаны 2 альтернативных сценария (пивота - разворота) развития проекта с сохранением прежнего бюджета и ключевых KPI.
- 3) Сформулированы критерии «точки невозврата» — маркеры, по которым руководитель должен понять, что проект пора трансформировать.

## **Задание 9. Системное видение и рефлексия долгосрочных эффектов (Анти-хаос)**

**Цель задания:** развить системное мышление и способность предвидеть «эффект кобры» (когда решение проблемы порождает еще большие проблемы в будущем). Научить балансировать между сиюминутными KPI (отчетами) и долгосрочными ценностями развития территории.

**Кейс задания: «Мусорная оптимизация»**

**Контекст:** Город-миллионник задыхается от несанкционированных свалок строительного и бытового мусора. Проектный офис мэрии предложил быстрое и эффективное (с точки зрения текущих KPI) решение: заключить концессионное соглашение на строительство гигантского мусоросжигательного завода на границе с пригородным жилым районом. Проект закроет потребность в утилизации на 15 лет вперед, создаст 300 рабочих мест и позволит мэру ярко отчитаться в Москве о ликвидации свалок в текущем квартале.

**Проектная задача:** включите системное проектное мышление и загляните на 5–10 лет вперед. Какие неочевидные системные вызовы породит это решение? (Протесты жителей, падение стоимости недвижимости в районе, рост легочных заболеваний и нагрузки на систему здравоохранения, саботаж раздельного сбора отходов, так как заводу для окупаемости постоянно нужно будет сырье). Проведите анализ этого решения и предложите систему встроенных в проект предохранителей или альтернативную экосистемную концепцию управления отходами в городе.

**Критерии результата задания:**

- 1) Составлена ментальная карта (MindMap) прямых и косвенных последствий управленческого решения (минимум 3 круга последствий).

- 2) Выявлены скрытые риски для смежных отраслей (экология, социалка, безопасность).
- 3) Разработан комплекс «компенсационных проектных мер», минимизирующих негативные долгосрочные эффекты.

### **Нормативные правовые документы:**

#### **1. Указы Президента Российской Федерации (Стратегическое целеполагание)**

- О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2024. — № 19. — Ст. 2334. [1, 2, 3]
- О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2024. — № 10. — Ст. 1363.
- Об утверждении Основ государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 19.04.2017 № 176 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2017. — № 17. — Ст. 2546.

#### **2. Федеральные законы (Законодательная база)**

- О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ: редакция от 11.03.2024 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2014. — № 26 (часть I). — Ст. 3378.
- О внесении изменений в Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации»: Федеральный закон от 31.07.2020 № 264-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2020. — № 31 (часть I). — Ст. 5022.

#### **3. Постановления Правительства Российской Федерации (Методология и управление)**

- Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 : редакция от 25.12.2023 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2018. — № 45. — Ст. 6947. *(Основной документ, регламентирующий управление нацпроектами).*
- Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочный период: Постановление Правительства Российской Федерации от 03.11.2015 № 1194 : редакция от 21.09.2022 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2015. — № 46. — Ст. 6383.
- Об утверждении Положения о системе управления реализацией национальных целей развития Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 26.04.2021 № 647 : редакция от 10.02.2023 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2021. — № 18. — Ст. 3154.

#### **4. Ведомственные акты и методические указания (Инструментарий модератора-трекера)**

- Методические указания по разработке национальных проектов и федеральных проектов : утверждены Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации — Руководителем Аппарата Правительства Российской Федерации от 14.05.2021 № 4454п-П13. — Москва : Аппарат Правительства РФ, 2021. — 48 с. — Текст : непосредственный.
- Об утверждении Методики расчета показателей национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» : Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 25.12.2020 № 764 // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru>

(дата обращения: 07.09.2026). — Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. — Текст : электронный.

### **Основная литература:**

1. Балдин, К. В. Управление рисками: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 5-238-00861-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71229.html>
2. Грачева И.Г., Журавлев С.Е., Шинина Т.В., Синхронизация стратегических действий в методологии сопряченного стратегирования // ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА, 2021, №6 (134), с. 6-13.
3. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
4. Козлов, В. В. Групповая работа. Стратегия и методы исследования: методическое пособие / В. В. Козлов. — Саратов: Вузовское образование, 2014. — 70 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/18324.html>
5. Ларионов, И. К. Невербальное мышление (От мышления словами к мышлению смысловыми идентификациями) / И. К. Ларионов. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 376 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110980.html>
6. Морозова И.Г., Рашидова И.А., Рашидов О.И., Тимакин О.А., Новосельский С.О. Стратегирование целеполагания в системе корпоративного менеджмента // Финансовый менеджмент. 2025. № 9. С. 190-201.
7. Проектное управление в государственных и муниципальных органах и учреждениях: учебное пособие для вузов / К. В. Харченко, С. А. Линник, И. В. Попова [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Директ-Медиа, 2024. — 312 с.
8. Расиел, Итан Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / Итан Расиел: перевод С. Кривошеин. — 7-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82719.html>
9. Тренинг командообразования и групповой работы: Учебник для бакалавриата / Е.В. Камнева, Ж.В. Коробанова, Д.З. Музашвили.- М.: Прометей, 2021.-216 с.
10. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия : учебное пособие / В.Н. Уродовских. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 168 с. // Электронно-библиотечная система Znanium: [сайт]. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905241>
11. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / под ред. Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2026. — 223 с. — ISBN 978-5-534-18461-7.
12. Москвин С. Н. Управление проектами в сфере образования : учебник для вузов. — Москва : Юрайт, 2026. — 139 с. — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа «Юрайт». — URL: <https://urait.ru/bcode/587808>

### **Дополнительная литература:**

1. Агаева, А. Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А. Ш. Агаева, Ш. А. Идрисов. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9729-0854-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124038.html>

2. **Гринман, Н. М.** Применение гибких подходов управления проектами в государственном управлении / Н. М. Гринман. — Текст: непосредственный // Власть. — 2023. — Т. 31, № 4. — С. 60–65.
3. **Кожевина, О. В.** Стратегическое управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 464 с. // Электронно-библиотечная система Znanium: [сайт]. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1045608>
4. **Кузьмина, В. М.** Применение метода «оценки рисков» по дисциплине «Управление проектами» для направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» / В. М. Кузьмина. — Текст: непосредственный // Образование и проблемы развития общества. — 2022. — № 4 (21). — С. 22–27.
5. **Ливенцова Н.О., Дюльдина С.А.** Роль целеполагания в управлении организацией // Научно-практические исследования. 2020. № 10-7 (33). С. 14-17.
6. **Оценка эффективности национальных проектов: от отчетов к реальным эффектам** / Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС. — Текст : электронный // Экономическая политика. — 2025. — № 2. — URL: <https://ecpolicy.ru>
7. **Шендяпин, В. М.** Моделирование принятия решения и уверенности в сенсорных задачах / В. М. Шендяпин, И. Г. Скотникова. — Москва: Институт психологии РАН, 2015. — 208 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/51930.html>

#### **Интернет-ресурсы:**

##### **1. Ресурсы для работы со статистикой и анализа данных (Обоснование проектов) Федеральная служба государственной статистики (Росстат)**

- *Электронный адрес:* <https://rosstat.gov.ru>
- *Для чего используется в проекте:* Главный верифицированный источник макроэкономических, демографических и социальных показателей. Необходим для первичного анализа симптомов проблем (Задание 1 очного модуля).

##### **Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)**

- *Электронный адрес:* <https://fedstat.ru>
- *Для чего используется в проекте:* Агрегатор ведомственной статистики всех министерств РФ. Позволяет выгружать детальные данные (например, уровень заболеваемости, объемы кадрового дефицита) в форматах Excel/CSV для построения дерева целей.

##### **Портал открытых данных Российской Федерации**

- *Электронный адрес:* <https://data.gov.ru>
- *Для чего используется в проекте:* База данных от органов государственной власти в машиночитаемом формате. Идеально подходит для ИТ-проектов, создания MVP, цифровых сервисов и аналитических дашбордов.

##### **НАФИ (Аналитический центр)**

- *Электронный адрес:* <https://nafi.ru>
- *Для чего используется в проекте:* Качественная социология, исследования рынка, цифровизации, финансовой грамотности и поведения потребителей (включая молодежь и госслужащих). Используется для первичной проверки гипотез до выхода на Customer Development.

##### **2. Платформы для управления проектами и командной работы (Российский ИТ-контур)**

###### **Kaiten (Кайтен) — Профессиональный таск-менеджер**

- *Электронный адрес:* <https://kaiten.ru>
- *Для чего используется в проекте:* Полноценная замена Jira и Trello. Позволяет выстраивать Scrum- и Kanban-доски, автоматизировать сбор

проектных метрик, управлять спринтами студенческих команд и визуализировать их загрузку.

**Weeek (Вик) — Экосистема для командной работы**

- *Электронный адрес:* <https://weeek.management>
- *Для чего используется в проекте:* Интуитивно понятный инструмент, совмещающий в себе канбан-доски, списки задач, тайм-трекер и базу знаний (CRM). Оптимален для быстрого старта команд-новичков на краткосрочных интенсивах.

**Эсборд (Sboard) / МТС Линк Доски — Инструменты визуализации**

- *Электронный адрес:* <https://sboard.online>
- *Для чего используется в проекте:* Российские интерактивные онлайн-доски (альтернатива Miro). Незаменимы для дистанционного модуля и воркшопов: построения ментальных карт (MindMaps), проектирования Карт эмпатии, проведения рефлексивных сессий и мозговых штурмов.

**Yandex Tracker (Яндекс Трекер)**

- *Электронный адрес:* <https://yandex.ru>
- *Для чего используется в проекте:* Инструмент enterprise-уровня для организации масштабных проектов. Подходит для продвинутых команд и ИТ-стартапов, так как позволяет жестко увязывать задачи с бюджетами и релизами.

**3. Методические и образовательные ресурсы по проектным технологиям**

**Национальная ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»**

- *Электронный адрес:* <https://sovnet.ru>
- *Для чего используется в проекте:* Российское профессиональное сообщество (представитель IPMA). Источник актуальных стандартов управления проектами, включая ГОСТы серии «Управление проектами, портфелями и программами».

**Информационный портал «Проектная практика»**

- *Электронный адрес:* <https://pmpractice.ru>
- *Для чего используется в проекте:* База знаний, кейсы внедрения проектного управления в федеральных и региональных ведомствах РФ, шаблоны проектных документов (паспорта, uchart-карты), полезные для ГМУ-тематики.

## **4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

Итоговая аттестация осуществляется в виде презентации группового проекта.

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

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план

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

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

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

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

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

Таблица 4.1.1

### **Примерные темы проектов к итоговой аттестации**

#### **Блок 1. Проектирование программ и сред для управленческих команд ГМУ**

**Тема 1.** Разработка модульной программы акселерации для муниципальных управленческих команд региона «Муниципальный прорыв: от процесса к продукту».

**Тема 2.** Проектирование экосистемы наставничества и супервизии для впервые назначенных руководителей в системе государственного управления региона.

**Тема 3.** Создание андрагогической модели «Школы проектных трекеров» внутри филиала РАНХиГС для непрерывного обучения кадрового резерва региона.

**Тема 4.** Разработка симуляционного иммерсивного тренинга «Кризис и Пивот в ГМУ» для отработки навыков гибкого управления (Agile) командами министерств.

**Тема 5.** Проектирование корпоративного рефлексивно-аналитического центра (РАЦ) для ведомств с целью преодоления профессионального выгорания и синдрома инерции у госслужащих.

#### **Блок 2. Технологии сопровождения, трекинга и фасилитации команд**

**Тема 6.** Разработка методического комплекса (toolkit) и чек-листов для трекера по управлению групповой динамикой и конфликтами в высокоинтенсивных студенческих командах.

**Тема 7.** Проектирование системы оценки и мониторинга прироста мета-компетенций (мягких навыков) участников управленческих команд в процессе проектной работы.

**Тема 8.** Разработка механики «Поведенческого подталкивания» (Nudge-технологии) для вовлечения консервативных сотрудников ведомств в сквозную проектную деятельность.

**Тема 9.** Проектирование гибридной (онлайн/офлайн) фасилитационной среды для междисциплинарных проектных команд с использованием отечественного ИТ-контура.

**Тема 10.** Разработка технологии «Рефлексивных колец» для команд ГМУ как инструмента перевода операционных ошибок в управленческие инсайты.

#### **Блок 3. Трансформация проектного мышления и ценностное выравнивание**

**Тема 11.** Разработка воркшопа по ценностно-смысловому выравниванию кросс-функциональных команд «Культурный код и доверие в публичном управлении».

**Тема 12.** Проектирование лаборатории «Человекоцентричность в действии»: практикум по пересборке государственных сервисов на основе Карт эмпатии граждан.

**Тема 13.** Разработка проектно-образовательного трека для команд региональных ведомств по преодолению «туннельного видения» и системных рисков при реализации нацпроектов.

**Тема 14.** Создание андрагогической методики внедрения «права на ошибку» в жесткие иерархические структуры исполнительной власти через контролируемые эксперименты (HADI).

**Тема 15.** Разработка программы формирования «антихрупкости» и проектной стойкости лидеров изменений в условиях высокой неопределенности в госсекторе.

## Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации

| Баллы<br>(рейтинговой оценки), % | Оценка       | Требования к знаниям     |
|----------------------------------|--------------|--------------------------|
| 1                                | 2            | 3                        |
| 67-100                           | «зачтено»    | 15-25 правильных ответов |
| 0-67                             | «не зачтено» | 0-15 правильных ответов  |

## 5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

## Характеристика результатов освоения программы

| Компетенция (код, содержание)                                                                                                                    | Индикаторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | <ul style="list-style-type: none"> <li>• способен анализировать и интерпретировать нормативно-правовую базу в сфере дополнительного профессионального образования для разработки учебно-методического комплекса в сфере проектного и программного управления и для проведения обучения руководителей и сотрудников подведомственных организаций, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий;</li> <li>• способен выявлять запросы регионов и переводить их в образовательные решения, разрабатывать программы и проектные треки, создавать кейсы, симуляции и практические задания, управлять проектными командами и оценивать результаты обучения. Участники осваивают методы исследования целевой аудитории, глубинного интервью, анализа потребностей и фиксации инсайтов, а также современные цифровые и ИИ-инструменты, технологии презентации и защиты проектов, основы бережливого управления и командного взаимодействия.</li> </ul> |
| ПСК-1. Психолого-педагогическое и методическое сопровождение реализации основных и дополнительных образовательных программ                       | владеет методологией психолого-педагогической науки, основами возрастной и педагогической психологии, методами, используемыми в педагогике и психологии; профессиональной этикой; приемами преподавания, организации дискуссий, проведения интерактивных форм занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм,  | <p>способен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разрабатывать и реализовывать проекты и программы, воспринимать новое в методике и претворять методические рекомендации в жизнь;</li> <li>• нести ответственность за реализацию проектов в полном объеме в соответствии с учебным планом и</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| имеющихся ресурсов и ограничений                                                          | <p>графиком учебного процесса, а также за качество подготовки выпускников;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять разработку и реализацию программ, проектов, которые обеспечивают качество подготовки обучающихся;</li> <li>• применять законы и иных нормативные правовые документы, регламентирующие образовательную деятельность;</li> <li>• управлять проектом, учебным процессом на всех его этапах.</li> </ul> |
| УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | <ul style="list-style-type: none"> <li>• способен убедительно представлять идеи и результаты проектов перед различным заинтересованными сторонами, аргументировать логику проекта и потенциал внедрения;</li> <li>• умеет анализировать результаты разрабатываемых проектов, извлекать уроки и формировать лучшие практики для дальнейшего применения в образовательном процессе</li> </ul>                                              |