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
«19» марта 2026г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Программа подготовки федерального резерва управленческих кадров (перспективный уровень)»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 04 от «05» февраля 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 10
1.5. Формы и технологии обучения 10
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий 10
1.7. Документ о квалификации 10
2. Содержание программы 10
2.1. Календарный учебный график 10
2.2. Учебный план 11
2.3. Содержание программы по темам 17
3. Организационные условия реализации программы 20
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 20
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 21
4. Оценка качества освоения программы 26
4.1. Форма и объем проведения оценочных мероприятий 26
4.2. Формы и объем итоговой аттестации 31
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы 36

Приложение № 1. Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)[1]

[1] Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Программа подготовки федерального резерва управленческих кадров (перспективный уровень)»* разработана в рамках федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2036 годы)», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 № 636-р.

Обучение представителей резерва управленческих кадров базового уровня резерва должно быть реализовано с учетом национальных целей развития Российской Федерации, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» и распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 октября 2021 г. № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года».

1.1. Цель и задачи реализации программы

Реализация программы повышения квалификации направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Целью программы является повышение профессиональной и управленческой компетентности лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, а также кадровое обеспечение реализации национальных проектов (программ).

Задачи реализации программы:

– создание необходимых условий для профессионального развития участников программы;

– формирование эффективной системы профессионального развития участников программы, основанной на передовых образовательных технологиях;

– реализация комплекса мероприятий по профессиональному развитию участников программы.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки разработана на основании следующих нормативных документов:

1. Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020);
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (с изм. и доп. от 13.12.2021).
5. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).
6. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 № 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 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

8. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1000.
9. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н.
10. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н.
11. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
12. 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».
13. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1.
14. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
15. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ, направленные письмом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

16. 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.
– Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению
(результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК** *(формируются и (или) совершенствуются)*	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2[2] - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	*Владеть* навыками: организации, разработки и реализации управленческих решений в исполнительных органах власти; мониторинга хода реализации стратегии	*Знать:* принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений.	*Уметь:* организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти
	ОПК-3[2] - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз	*Владеть:* навыком осуществлять социально-экономический прогноз последствий применения нормативных правовых актов и мониторинг правоприменительной практики.	*Знать:* нормативно-правовое обеспечение деятельности должностных лиц и органов публичного управления.	*Уметь:* проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования

[2] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1000.

	последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики			
	ОПК-5[3] – способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	*Владеть:* практическим внедрением подходов, направленных на оценку эффективности управления государственными финансами и имуществом, обеспечение прозрачности бюджетного процесса и подотчетности деятельности органов власти	*Знать:* ключевые вопросы управления общественными финансами, критерии расходования бюджетных средств, принципы оценки эффективности бюджетных расходов и управления имуществом; концепции повышения эффективности бюджетных расходов.	*Уметь:* обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом
ВД 2. Консультационный и информационно-аналитический	ОПК-4[3] - способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	*Владеть:* навыком организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности	*Знать:* информационно-коммуникационные технологии и их применение в соответствующей сфере профессиональной деятельности	*Уметь:* внедрять современные информационно-коммуникационные технологии, обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти
ВД 3. Проектная деятельность	ОПК-6[3] - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	*Владеть:* навыками проектной деятельности	*Знать:* принципы организации проектной деятельности, способы, моделирования административных процессов и процедур в органах власти	*Уметь:* организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти
ВД 4. Коммуникационная	ОПК-8[3] - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации,	*Владеть:* навыком выстраивания эффективного взаимодействия и	*Знать:* условия, принципы, механизмы взаимодействия	*Уметь:* организовывать внутренние и межведомственные коммуникации,

[3] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1000.

	взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности.	органов власти, бизнеса и гражданского общества, систему взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества	взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ
ВД 5. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1[4] - разработка системы стратегического управления персоналом организации	*Владеть:* навыком успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений, постановки стратегических целей в управлении персоналом	*Знать:* методы управления развитием и эффективностью организации, принципы анализа выполнения планов и программ, методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала	*Уметь:* разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
ВД 6. Управление рисками (риск-менеджмент) организации	ПСК-2[5] - планирование, внедрение и реализация риск ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	*Владеть:* навыком создания каналов коммуникации с заинтересованными сторонами для формирования концепции и реализации риск-ориентированного подхода и представление отчетов о внедрении	*Знать:* подходы к реализации и методы реализации риск-ориентированного управления организацией	*Уметь:* выстраивать коммуникации с заинтересованными сторонами; формировать и представлять отчеты о внедрении риск-ориентированного подхода к управлению организацией заинтересованным сторонам
ВД 7. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1[6] - умение управлять изменениями	*Поведенческие индикаторы*: • Предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей. • Рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их. • Разъясняет другим необходимость изменений.		

[4] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 № 109н (трудовая функция H/01.7).

[5] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н (трудовая функция F/01.7).

[6] Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

		• В короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую. • Не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач. • Быстро изменяет подход к решению
ВД 8. Лидерство	ПЛК-2[7] – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	• Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. • Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. • Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. • Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.
ВД 9. Стратегическое мышление	ПЛК-3[7] – умение мыслить системно (стратегически)	При решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения. • Определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения. • Рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов. • Точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе. • Предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей. • Руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.
ВД 10. Принятие управленческих решений	ПЛК-4[7] – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	Оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений. • Решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков. Выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей. • Несет ответственность за свои решения и действия.
ВД 11. Командное взаимодействие	ПЛК-5[7] – коммуникативные умения	• Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. • Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. • В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс. • Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. • Проявляет уверенность в общении с разными людьми. • Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. • Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов
ВД 12. Персональная эффективность	ПЛК-6[7] - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	• Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки. • Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата. • Обеспечивает контроль над процессами и людьми

[7] Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: представители перспективного уровня федерального резерва управленческих кадров[8].

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

1.5. Формы и технологии обучения

Форма и технологии обучения - очная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения – 6 месяцев 2 неделя 3 дня (см.табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы - 220 академических часов, из которых 170 ак.часов контактной работы со слушателем, в том числе 30 ак.часов с применением дистанционных образовательных технологий; 50 ак.часов с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 ак.часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 90 человек, практической (семинарской) группы – 90 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 6 месяцев 2 недели 3 дня				
1-2 месяц	3-4 месяц	5-6 месяц	2 недели	3 дня
ОМ ДОТ УЗ СР ЭО ТКУ	СР ЭО	УЗ СР ЭО ТКУ	ОМ ДОТ УЗ СР ЭО	ОМ ДОТ УЗ СР ЭО ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

ОМ ДОТ – оценочное мероприятие (входное и выходное тестирование) с применением дистанционных образовательных технологий.
УЗ – учебные занятия.
ТКУ - текущий контроль успеваемости.
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.
ИА – итоговая аттестация.

[8] В соответствии с положениями части 8 статьи 12 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих).

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Программа подготовки федерального резерва управленческих кадров (перспективный уровень)»

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	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.	**Проведение оценочных мероприятий (входное и выходное тестирования)**[9]	**6**							**6**		**6**							**ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6**

[9] В соответствии с распоряжением Правительства РФ от 22 апреля 2010 г. № 636-р О федеральной программе «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2036 годы)» раздел программы предполагает проведение комплекса оценочных мероприятий в рамках обучения, направленных на исследование компетенций и оценку прироста профессиональных знаний слушателя.

2.	**Обучающий модуль 1 «Национальные цели развития и глобальные тренды трансформации системы государственного управления»**	**80**	**48**	**22**	**26**									**32**				**ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6**
2.1	Национальные цели развития и глобальные тренды трансформации системы государственного управления	2	2	2														ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-3
2.2	Управление госпрограммами	2	2	2														ОПК-2 ПЛК-2 ПЛК-3
2.3	Национальные цели развития России и показатели их достижения	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
2.4	Управленческий потенциал руководителя как основа его управленческой готовности	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
2.5	Лидерство, трансформация, результат	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
2.6	Основы цифровой трансформации	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ОПК-6
2.7	Стратегическое целеполагание в государственном управлении	2	2	2														ОПК-2 ПЛК-3 ПЛК-4
2.8	Современные методы госуправления на примере национальных проектов	2	2	2														ОПК-2 ОПК-6 ПСК-2 ПСК-3
2.9	Эффективная команда	8	8		8													ОПК-2 ОПК-4

																		ОПК-6 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
2.10	Кадровая региональная политика: стратегический ресурс достижения национальных целей	2	2	2														ОПК-4 ОПК-5 ПЛК-1
2.11	Трансформация государственного управления: управление талантами на государственной службе	2	2	2														ОПК-4 ПЛК-6
2.12	Клиентоцентричный подход в государственном управлении	2	2	2														ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-4
2.13	Командообразование	2	2		2													ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-5
2.14	Проектная работа[10]	32	16		16									16				ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-1 ПЛК-6
2.15	Время как ресурс	8												8				ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-5
2.16	Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания	8												8				ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-5
3.	**Обучающий модуль 2 «Развитие человеческого капитала в интересах**	**62**	**48**	**18**	**30**									**14**				**ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-5**

[10] Проектная работа предусматривает работу в группах до 10 человек на протяжении всего процесса обучения участников программы.

	достижения национальных целей»																	**ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6**
3.1	Имидж государственного служащего	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
3.2	Деловой этикет и протокол на госслужбе	2	2	2														ПЛК-1 ПЛК-6
3.3	Повышение престижа государственной службы для привлечения молодежи	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
3.4	Национальные проекты и приоритеты Российской Федерации	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ОПК-8
3.5	Госслужащий как «архитектор смыслов»: как превратить исполнение поручений в достижение национальных целей через управление контекстом	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ОПК-8
3.6	Основы процессного подхода в управлении. Применение принципов и инструментов процессного подхода в государственном управлении	2	2		2													ПСК-1 ОПК-3 ПЛК-2
3.7	Оценка и управление рисками новых инициатив	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5
3.8	Использование ИИ для выявления информационных рисков и идейной упаковки проектов	2	2		2													ОПК-2 ОПК-6
3.9	Профессиональная область «Молодежь и дети»	2	2		2													ОПК-4 ОПК-5
3.10	Управление конфликтом и эмоциональный интеллект	4	4	2	2													ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-4 ПЛК-5

3.11	Инвестиция в репутацию: секреты грамотности	4	2	2														ОПК-2 ОПК-5
3.12	Экспедиция: управление человеческим капиталом	4	4		4													ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-4 ПЛК-5
3.13	Проектная работа	18	18		18													ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-1 ПЛК-6
3.14	Управленческая готовность современного руководителя госуправления	2	2	2														ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
3.15	Стратегическое планирование	6												6				ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
3.16	Лидер или Администратор	2												2				ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
3.17	Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие	6												6				ОПК-2 ОПК-5 ПЛК-3
4.	**Обучающий модуль 3 «Стратегическое лидерство и коммуникации»**	**46**	**42**	**18**	**24**									**4**				**ОПК-4 ОПК-5 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6**
4.1.	Искусственный интеллект: вызовы и возможности	4	4	4														ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4
4.2.	Навыки публичных выступлений для руководителя	4	4	4														ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-4
4.3.	Личная трансформация и лидерство	2	2	2														ОПК-3 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-5
4.4	Диалог поколений выпускников прошлых лет	2	2		2													ОПК-3 ПЛК-5
4.5.	Создание современных и информативных презентаций	6	6	4	2													ОПК-3 ОПК-4 ПЛК-5
4.6	Социальный интеллект	2	2	2														ПЛК-2 ПЛК-5

4.7	Управленческая готовность. Обратная связь	2	2	2														ОПК-2 ПЛК-3 ПСК-2
4.8	Проектная работа	20	20		20													ПЛК-1 ПЛК-4
4.9	Статусные коммуникации: шанс на убеждение	4												4				ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-1 ПЛК-5 ПЛК-6
5.	**Проведение коммуникационных мероприятий**[11]	**24**							**24**	**8**	**16**							**ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6**
	Всего:	**218**	**138**	**58**	**80**				**30**	**8**	**22**			**50**				
	Итоговая аттестация:	**2**	**защита итоговой проектной работы**														**З(Т)/2**	
	Итого:	**220**	**138**	**58**	**80**				**30**	**8**	**22**			**50**			**2**	

[11] Проведение коммуникационных мероприятий включает проведение одного вебинара, одной конференции и одного круглого стола объемом 8 часов каждое.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы

Номер модуля/ темы и его (ее) наименование	Содержание темы модуля/раздела/дисциплины/темы
1. Проведение оценочных мероприятий (входное тестирование)	Проведение оценочных мероприятий (входное и выходное тестирования) направлено на исследование компетенций слушателей
2. Обучающий модуль 1. «Национальные цели развития и глобальные тренды новой государственности»	
2.1. Национальные цели развития и глобальные тренды трансформации системы государственного управления	Ключевые направления развития систем государственного управления. Современные методы стратегического управления. Национальные цели России. Основные меры, действия и инструменты по достижению национальных целей. Риски достижения национальных целей. Мобилизационное развитие, ускорение импортозамещения, эффективные бюджетные расходы.
2.2. Управление госпрограммами	Эволюция роли государственных программ в системе стратегического планирования. Госпрограмма как инструмент достижения измеримых результатов. Актуальные требования к структуре госпрограммы. Принципы формирования показателей, их виды, риски. Проектное управление как драйвер трансформации.
2.3. Национальные цели развития России и показатели их достижения	Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (действующий), соотношение с утратившим силу Указом № 474 от 21.07.2020. Понятие национальной цели как стратегического ориентира государственной политики, интегрирующего традиционные ценности и задачи обеспечения суверенитета. Связь национальных целей с бюджетным процессом.
2.4. Управленческий потенциал руководителя как основа его управленческой готовности	Понятие лидерства в публичной сфере. Стили лидерства в условиях кризиса и турбулентности. Эмоциональный интеллект и устойчивость. Переосмысление результата.
2.5. Лидерство, трансформация, результат	Сущность лидерства в государственном управлении: способность вести за собой людей, формировать образ будущего и обеспечивать поддержку преобразований, в отличие от формального администрирования. Управление изменениями как ключевая компетенция руководителя. Сопротивление изменениям на госслужбе. Авторитет и доверие. Лидерство в кризисных ситуациях.
2.6. Основы цифровой трансформации	Понятие стратегического целеполагания как определения долгосрочных ориентиров развития государства. Нормативно-правовая база. Процедура декомпозиции национальных целей. Методика постановки целей. Инструменты долгосрочного прогнозирования.
2.7. Стратегическое целеполагание в государственном управлении	Сущность проектного метода управления в публичном секторе. Организационная структура управления национальными проектами. Порядок инициирования, согласования и утверждения национальных проектов. Управление рисками. Система мониторинга реализации.
2.8. Современные методы госуправления на примере национальных проектов	Системное мышление. Межотраслевая коммуникация. Управление проектами и процессами. Работа с ИТ-системами. Клиентоориентированность. Работа с людьми и работа в команде. Работа в условиях неопределенности. Мультикультурность и открытость. Осознанность. Коммуникация.
2.9. Эффективная команда	Команда как стратегический ресурс государственного управления. Принципы формирования эффективной команды. Модели команд в государственном секторе. Ролевая структура команды. Этапы формирования команды. Коммуникации и обратная связь в команде. Мотивация и удержание команды.
2.10. Кадровая региональная политика: стратегический ресурс достижения национальных целей	Кадровая политика как фактор реализации национальных целей. Система управления кадровыми процессами в регионе. Развитие кадров и

	непрерывное обучение. Оценка результативности и стимулирование. Кадровый резерв как инструмент устойчивости.
2.11. Трансформация государственного управления: управление талантами на государственной службе	Различия между традиционным управлением персоналом, управлением человеческими ресурсами и управлением талантами. Управление талантами как элемент трансформации госуправления. Понятие «талант» на государственной службе: критерии и подходы. Инструменты развития талантов в государственном секторе.
2.12. Клиентоцентричный подход в государственном управлении	Особенности мотивации в условиях ограниченных материальных ресурсов (публичное признание, статус, интересные задачи). Управление конкуренцией внутри кадрового резерва. Нематериальная мотивация и профилактика выгорания.
2. 13 Командообразование	Формирование эффективной команды в органах власти и управления. Особенности командного взаимодействия: группа или команда. Типы команд и методы формирования команд. Стадии развития команды. Роль лидера в формировании команды. Распределение ролей в команде. Риски возникновения конфликтов и способы выхода из конфликтных ситуаций. Формирование доверия в командном взаимодействии.
2.14 Проектная работа[12]	Ключевые пункты работы над проектом. Обоснование темы программы. Цель, показатели и результат проекта. Анализ проблемного поля проекта. Задачи и результаты проекта по каждой из задач. Описание механизмов реализации проекта. План контрольных точек по реализации проекта.
2.15 Время как ресурс	Психология восприятия времени. Классические и современные методы тайм-менеджмента. Психологические барьеры и их преодоление. Инструменты и привычки для управления временем. Практические упражнения и кейсы.
2.16 Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания	Что такое токсичные коммуникации. Психологическое воздействие токсичных коммуникаций на личность. Диагностика: как распознать токсичное общение на ранней стадии. Стратегии защиты: как общаться без потерь. Профилактика выгорания и восстановление.
3. Обучающий модуль 2. «Развитие человеческого капитала в интересах достижения национальных целей»	
3.1. Имидж государственного служащего	Определение имиджа как целенаправленно создаваемого образа. Роль имиджа в доверии к власти и эффективности госслужбы. Структура имиджа: внешняя, внутренняя и процессуальная стороны. Ключевые составляющие: внешний вид, речь, этикет и манера поведения.
3.2. Деловой этикет и протокол на госслужбе	Что такое деловой этикет и протокол, и их роль в госслужбе. Нормативная база: кодексы, регламенты, приказы. Правила обращения к вышестоящим, равным и подчинённым (по должности, с использованием отчества в официальной речи). Особенности работы с руководителями разных уровней (прямой начальник, руководство других ведомств). Речевой этикет и культура деловой переписки. Правила проведения официальных мероприятий и приёмов.
3.3. Повышение престижа государственной службы для привлечения молодежи	Актуальность проблемы: почему молодёжь не идёт на госслужбу. Что такое «престиж» госслужбы и из чего он складывается. Материальные и нематериальные стимулы для молодёжи. Работа над имиджем и открытостью госслужбы. Молодёжные программы и проекты как «точки входа».
3.4. Национальные проекты и приоритеты Российской Федерации	Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» как основной документ стратегического целеполагания в сфере человеческого капитала. Целевой показатель ожидаемой продолжительности жизни. Демографические целевые ориентиры. Показатели снижения бедности. Индикаторы социального неравенства. Образовательные индикаторы. Управление проектами в России. Практика управления проектами в России. Современные проблемы и тенденции развития.
3.5. Госслужащий как «архитектор смыслов»: как превратить исполнение поручений в достижение	От исполнителя к архитектору: смена парадигмы. Национальные цели как система координат. Управление контекстом: что это и почему важно. Язык смыслов: как говорить так, чтобы понимали и верили. Инструменты архитектора смыслов.

[12] Проектная работа предусматривает работу в группах до 10 человек на протяжении всего процесса обучения участников программы.

национальных целей через управление контекстом	
3.6. Основы процессного подхода в управлении. Применение принципов и инструментов процессного подхода в государственном управлении	Процессный vs функциональный подход: в чём разница и почему это важно. Базовые принципы процессного управления. Ключевые роли в процессном управлении. Инструменты анализа и улучшения процессов. Применение процессного подхода в госсекторе: сферы и примеры. Этапы внедрения процессного подхода в органе власти.
3.7. Оценка и управление рисками новых инициатив	Что такое риск в государственном управлении и почему им нужно управлять. Виды рисков новых инициатив: от политических до операционных. Этапы оценки рисков: идентификация, анализ, ранжирование. Методы и инструменты управления рисками.
3.8. Использование ИИ для выявления информационных рисков и идейной упаковки проектов	От «цифрового помощника» к «интеллектуальному партнёру»: новая роль ИИ в госслужбе. Информационные риски: что это и где они возникают в госпроектах. Как ИИ выявляет информационные риски: инструменты и методы. Инструменты ИИ для смыслового проектирования и коммуникации.
3.9. Профессиональная область «Молодежь и дети»	Национальный проект «Молодежь и дети». «Создание сети современных кампусов»; • «Университеты для поколения лидеров»; «Профессионалитет»
3.10. Управление конфликтом и эмоциональный интеллект	Специфика конфликтов на госслужбе: чем они отличаются от бизнес-среды. Основные причины конфликтов в государственных органах. Виды конфликтов и их динамика. Эмоциональный интеллект: основа конструктивного поведения. Стратегии поведения в конфликте: выбор по ситуации. Практические техники управления конфликтом для госслужащих.
3.11. Инвестиция в репутацию: секреты грамотности	От экономики производства к экономике впечатлений: смена парадигмы. Креативные индустрии: что это и почему они становятся драйвером роста. Экономический потенциал: цифры, тренды и целевые показатели. Креативные индустрии как инструмент регионального развития. Государственная политика и нормативная база: от закона к стратегии.
3.12. Экспедиция: управление человеческим капиталом	Человеческий капитал как стратегический ресурс государства. Основные элементы системы управления человеческим капиталом. Инновационные подходы и технологии в управлении человеческим капиталом. Кадровый резерв и стратегическое планирование.
3.13. Проектная работа	Ключевые пункты работы над проектом. Финансовое обеспечение реализации проекта. Участники проекта. Заинтересованные стороны проекта. Риски проекта и меры реагирования
3.14. Управленческая готовность современного руководителя госуправления	Сущность и структура управленческой готовности. Методология оценки управленческого потенциала. Ключевые компетенции современного руководителя. Развитие и самооценка управленческой готовности.
3.15. Стратегическое планирование	Основы стратегического планирования. Психология стратегического мышления: личность и стратегия. Классические модели и инструменты стратегического планирования. Персональное стратегическое планирование. Стратегическое планирование в условиях неопределенности.
3.16. Лидер или Администратор	Базовые определения: кто есть кто. Психологические портреты: какой тип личности склонен к какой роли. Классические и современные модели управления.
3.17. Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие	Что такое статус в коммуникации. Психология статуса и убеждения. Виды статусных коммуникаций и их сценарии. Статус как инструмент убеждения: практические техники.
4. Обучающий модуль 3. «Стратегическое лидерство в государственной службе»	
4.1. Искусственный интеллект: вызовы и возможности	Разграничение понятий: ИИ, машинное обучение, глубокое обучение, нейросети. Мифы и реальность: что ИИ действительно умеет, а что ему приписывают. Большие языковые модели и генеративный ИИ: принципы работы. Манипуляция сознанием, дипфейки, дезинформация. Авторское право и ИИ-контент.
4.2. Навыки публичных выступлений для руководителя	Освоить методы подготовки и структурирования публичных выступлений разных форматов. Развить навыки голосовой и невербальной выразительности. научиться управлять волнением и состоянием аудитории. отработать техники импровизации, работы с вопросами и возражениями. сформировать индивидуальный стиль руководителя-спикера.

4.3. Личная трансформация и лидерство	Различие между ролью, должностью и личностью. Лидерская идентичность: как она формируется и как ее пересобрать. Что такое ценности и почему они определяют решения. Иерархия ценностей: личные, профессиональные, организационные. Постановка точек роста и запроса на трансформацию.
4.4. Диалог поколений выпускников прошлых лет	Честный разговор о неудачах и кризисах. Что действительно важно в профессии и жизни. Что старшие выпускники хотели бы передать. Осмысление собственного пути как ресурса для других.
4.5. Создание современных и информативных презентаций	Типы презентаций: отчет, обучение, продажа, защита проекта. Чем отличается хорошая презентация от плохой. Типичные ошибки: перегрузка текстом, отсутствие логики, шаблонность. научиться работать с данными и превращать их в понятные визуализации; Классические структуры: вступление — основная часть — заключение.
4.6. Социальный интеллект	Что такое социальный интеллект: история понятия, подходы. Компоненты: самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки. Отличие от эмоционального интеллекта и IQ. Роль социального интеллекта в профессиональной успешности.
4.7. Управленческая готовность. Обратная связь	Что такое управленческая готовность: знания, навыки, установки, мотивация. Развивающая обратная связь: фокус на рост, а не на ошибку.
4.8. Проектная работа	Ключевые пункты работы над проектом. Финансовое обеспечение реализации проекта. Участники проекта. Заинтересованные стороны проекта. Риски проекта и меры реагирования. Защита проектных работ.
4.9. Статусные коммуникации: шанс на убеждение	Что такое статус в коммуникации. Психология статуса и убеждения. Виды статусных коммуникаций и их сценарии. Статус как инструмент убеждения: практические техники.
5. Проведение коммуникационных мероприятий	Подходы и инструменты достижения национальных целей. Анализ реализации национальных целей и выявление вызов при реализации национальных проектов. Участники обучаются работе на доске MIRO путём анализа выявленных в предварительном опросе проблем по направлениям, приоритизируют проблемы, доопределяются с выбором проектных групп. Анализ результатов конференции с экспертами.
6. Проведение оценочных мероприятий (выходное тестирование)	Индивидуальные тесты, которые подготовлены с учетом личностно-профессиональных особенностей слушателя, выявленных по итогам входного тестирования.

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 учебного процесса имеется следующая материально-техническая база:

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

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для

самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Яндекс).

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.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Пример практического задания

Задание. Предложите концептуальные подходы к решению указанных проблем.

№ п/п	Проблема	Описание	Ожидаемый эффект	Локализация (ФОИВ/субъект РФ)
1	Низкий уровень конкурентоспособности молодежи (молодых специалистов) на рынке труда	1. Отсутствие понимания у молодежи, где искать работу. 2. Первое взаимодействие с работодателями, неуверенность, отсутствие знаний как себя «продать». 3. Нулевой опыт, опасения работодателей. 4. Возможное несоответствие приобретенной специальности и текущего состояния рынка труда. 5. Низкий уровень дохода в сравнении с ожиданиями.	1. Разработка предложений по комплексу сервисов, предоставляемых ЦЗН и иными органами государственной власти, учреждениями, для решения жизненной ситуации содействия занятости молодежи (молодых специалистов). 2. Увеличение уровня трудоустройства молодежи (молодых специалистов). 3. Сокращение временных затрат на поиск работы молодежи (молодых специалистов). 4. Создание профилей клиентов. 5. Разработка инструментов обратной связи.	Минтруд России *Базовые регионы:* Приморский край, Ульяновская область, Тюменская область *Регионы, где реализуются подобные проекты:* Республика Калмыкия, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Коми, Республика Мордовия, Ростовская область, Самарская область Республика Саха (Якутия)
2	Низкий уровень конкурентоспособности у граждан с инвалидностью на рынке труда	1. Сложности с трудоустройством и поиском высокооплачиваемой работы у граждан с инвалидностью 2. Опасения работодателей: они не	1. Разработка предложений по комплексу сервисов, предоставляемых ЦЗН и иными органами государственной власти, учреждениями, для решения	Минтруда России *Базовые регионы*: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра *Регионы, где реализуются подобные проекты:*

		хотят тратить дополнительные средства и усилия для взаимодействия с ними (в частности, руководителей компаний беспокоят необходимость оборудования специальных рабочих мест при трудоустройстве инвалидов, сложности с увольнением таких работников и др.). 3. Прием на работу граждан с инвалидностью рассматривается скорее, как благотворительность, нежели привычный процесс. 4. Большинство компаний берет на работу граждан с инвалидностью для выполнения требований законодательства о квотировании рабочих мест. Однако, создание рабочего места не всегда влечет за собой трудоустройство граждан с инвалидностью.	жизненной ситуации содействия занятости граждан с инвалидностью. 2. Увеличение уровня трудоустройства граждан с инвалидностью, в том числе на постоянные рабочие места. 3. Повышение эффективности программ по квотированию рабочих мест для граждан с инвалидностью. 4. Создание профилей клиентов. 5. Разработка инструментов обратной связи.	Нижегородская область, Новосибирская область

Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 13.07.2024) https://base.garant.ru/70684666/?ysclid=lwdjh82shk424685346;
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп. от 08.08.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изм. и доп. от 28.12.2024г.) https://base.garant.ru/12164203/?ysclid=lwdjlcotg5845891586;
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/?ysclid=maz61fpib9780626064

6. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изм. и доп. от 26.06.2023г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=lwdjpdrcg573243796;
8. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") (с изм. и доп. от 21.12.2023г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/;
9. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/;
10. Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утверждены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 14 октября 2019 г. № 12)) http://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-ukazaniya-po-razrabotke-natsionalnykh-proektov-programm/;
11. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 21.02.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/;
12. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 (ред. от 29.04.2025) «О системе управления государственными программами Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/;
13. Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утверждены Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 14 октября 2019 г. № 12)) http://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-ukazaniya-po-razrabotke-natsionalnykh-proektov-programm/;
14. Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов (утверждены Председателем Правительства Российской Федерации Д. Медведевым 22 марта 2019 г.) http://pm.center/library/typical-results/;
15. Методические указания по мониторингу и внесению изменений в национальные проекты (программы) и федеральные проекты (утверждены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3 декабря 2018 г. № 14)) http://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-ukazaniya-po-monitoringu-i-vneseniyu-izmeneniy-v-natsionalnye-proekty-programmy-i-fede/;
16. Методические указания по порядку и типовой форме заключения соглашения между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта (утверждены протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 17.12.2018 № 15) http://static.government.ru/media/files/qAjnutcLUahb8ro3o6UWm1CwgDf4BDFA.pdf;
17. Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р (ред. от 04.05.2024) «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397326/?ysclid=lwdqjlfjw6803262062.

Основная литература:

1. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом / Богданов, Вадим Валерьевич. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 248 с. - ISBN 978-5-91657-570-5.
2. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: практическое пособие для вузов / Г. А. Борщевский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14821-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-gosudarstvennymi-programmami-i-proektami-520330.
3. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588965.
4. Загеева, Л. А. Управление проектами: учебное пособие / Л. А. Загеева, Е. С. Маркова. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-88247-930-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS.
5. Кузнецов, В. В. Национальные проекты по развитию социально-экономических систем России: учебное пособие / В. В. Кузнецов, М. В. Рыбкина, И. С. Большухина. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-9795-2105-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/121272.html.
6. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-innovacionnymi-proektami-511434.
7. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15222-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/543958.
8. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535069.
9. Прокофьев, С. Е. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / С. Е. Прокофьев, Е. Д. Богатырев, С. Г. Еремин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18798-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/gosudarstvennaya-i-municipalnaya-sluzhba-560750#page/1.
10. Трубилин, А. И. Управление проектами: учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-0069-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS.
11. Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст: электронный //

Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/89480.html.
12. Управление проектами: спр. для профессионалов: учеб. пособие: рек. УМО... / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 8-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2012. - 960 с.: ил., табл. - (Современное бизнес-образование). - ISBN 978-5-370-02289-0.

Дополнительная литература:

1. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации: учебное пособие / А. Н. Аверин. — Москва: Дашков и К, 2020. — 200 c. — ISBN 978-5-394-03554-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107809.html.
2. Бухвальд Е.М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации// Теория и практика общественного развития. 2019.№2. https://elibrary.ru/item.asp?id=36905599.
3. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA: пер. с англ. / Э. Верзух. - 2-е изд. - М.: Вильямс, 2008. - 480 с. - ISBN 978-5-8459-1106-3
4. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584065.
5. Мартин П. Управление проектами: пер. с англ. / П. Мартин, К. Тейт. - СПб.: Питер, 2006. - 224 с. - (Практика менеджмента). - ISBN 5-94723-249-9.
6. Методическое пособие «Функционирование проектных офисов» (группа авторов), Центр проектного менеджмента РАХНиГС, 2020 год https://pm.center/bazaznaniy/document/metodicheskoe-posobie-funktsionirovanie-proektnykh-ofisov/.
7. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582619.
8. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 397 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17511-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584835

Интернет-ресурсы:

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

5. http://www.pmi.org/ Официальный сайт Северо-Американского Института Управления Проектами PMI (США)

Справочные системы

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

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Форма и объем проведения оценочных мероприятий

В рамках первого раздела предполагается проведение оценочного мероприятия, направленного на исследование компетенций участников программы - **входное тестирование**.

Примеры тестовых вопросов.

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. В отличие от процессной деятельности, проекты выполняются:

 стабильными командами исполнителей в ходе повторяющейся деятельности и обеспечивают функционирование организации

 временными командами, работы которых не являются повторяющимися и направлены на получение уникальных результатов

 в условиях ограничений по срокам, бюджету и качеству

 стабильными командами исполнителей и направлены на создание уникальных результатов

2. Какая из нижеперечисленных целей не является формулировкой национальной цели развития Российской Федерации:

 комфортная и безопасная среда для жизни

 сохранение населения, здоровье и благополучие людей

 увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом

 цифровая трансформация

3. Какое определение «проектной деятельности» дано в Постановлении Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»?

 деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов

 деятельность, связанная с инициацией, планированием, исполнением и закрытием проектов

 приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту

 деятельность, связанная с разработкой документов проекта на этапах инициирования, подготовки, реализации и завершения проектов

4. Какой документ, определяет стратегические приоритеты Правительства Российской Федерации по достижению национальных целей развития и целевых показателей, характеризующих их достижение на период до 2030 года:

 Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

 Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

 Указ Президента Российской Федерации № 633 от 08.11.2021 года «Об утверждении основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации»

 Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года

5. Какая из нижеперечисленных характеристик деятельности более всего относится к проектной деятельности:

 высокая степень неопределенности и рисков

 квалификация исполнителей

 большой размер затрат

 наличие определенных результатов

6. Какая процедура проводится ежегодно в отношении национальных и федеральных проектов?

 инициирование

 перепланирование

 актуализация и планирование

 доработка

7. Выберите верное утверждение:

 проектный комитет является коллегиальным органом, который утверждается куратором национального проекта по каждому национальному и федеральному проекту

 проектный комитет является коллегиальным органом, который утверждается куратором национального проекта по каждому национальному проекту

 проектный комитет является совещательным органом, который утверждается куратором национального проекта по каждому национальному проекту

 верный ответ отсутствует

8. Соглашение о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта заключается между:

 Руководителем федерального проекта и высшим должностным лицом региона

 Руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта

 Руководителем национального проекта и руководителем регионального проекта

 Федеральным органом исполнительной власти и высшим должностным лицом региона

9. В чем заключается суть метода набегающей волны при реализации проектов?

 принятие решений по мере прохождения контрольных точек проекта

 утверждение документов после их всеобъемлющего согласования

 постепенное накопление и документирование сведений о проекте

 детализация плана реализации проекта по мере поступления информации по проекту

10. В каком из документов регионального проекта перечисляются его

ключевые риски?

- рабочий план регионального проекта
- паспорт регионального проекта
- отчет о ходе реализации регионального проекта
- во всех перечисленных

11. Какова, на Ваш взгляд, основная цель разбиения проектов на этапы жизненного цикла?

- достижение запланированных показателей за счет принятия верных управленческих решений
- для обеспечения управления участниками проекта
- для удобства управления проектом
- для достижения результатов и контрольных точек проекта

12. Для организации проектной деятельности предполагается формирование структур в органах исполнительной власти в статусе самостоятельных подразделений с полной занятостью сотрудников и возложением на них задач по организации проектной деятельности. Как называются сформированные структуры?

- рабочие группы
- проектные офисы
- общественно-экспертные советы
- проектные комитеты

13. Какова продолжительность контрольной точки?

- сумма продолжительностей всех мероприятий, ее определяющих
- непостоянная величина
- 1 день
- 0 дней

14. Что из нижеперечисленного не относится к предметным областям управления проектом?

- управление содержанием
- управление закупками и поставками
- управление конфликтами
- управление выгодами

В рамках последнего раздела предполагается проведение оценочного мероприятия, направленного на исследование компетенций и оценку прироста профессиональных знаний участников программы по результатам обучения - **выходное тестирование.**

Примеры тестовых вопросов.

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. Какие из перечисленных видов контрольных точек не используются при планировании проектов в органах власти:

- специальные контрольные точки
- обеспечивающие контрольные точки
- дополнительные контрольные точки
- финансовые контрольные точки

2. Персональная ответственность за достижение общественно значимых

результатов, показателей и результатов, выполнение задач, указанных в паспорте соответствующего проекта, возлагается на:

- куратора проекта
- руководителя проекта
- администратора проекта
- команду проекта

3. Ответственность за достижение целей и целевых показателей национальных проектов в субъекте Российской Федерации возлагается на:

- высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации
- руководителя регионального проектного офиса
- заместителя руководителя высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации
- проектный комитет

4. Планирование коммуникаций в проекте осуществляется по правилу…

- 6 Сигма
- 5Т
- 7К
- 1С

5. Какой из нижеперечисленных элементов находится на вершине пирамиды системы управления проектной деятельностью в органах власти:

- управление проектами
- государственные программы
- информационная система проектной деятельности
- стратегическое управление

6. Выберите неверное утверждение из представленных ниже…

- федеральные проекты могут входить в состав государственных программ
- существуют федеральные проекты, не входящие в состав национальных проектов
- государственные программы могут входить в состав национальных проектов
- ведомственные проекты могут входить в состав государственных программ

7. Какие из нижеперечисленных структурных элементов не входят в проектную часть государственных программ:

- федеральные проекты в составе национальных проектов
- федеральные проекты, не входящие в состав национальных проектов
- комплексы процессных мероприятий
- ведомственные проекты

8. На какой стадии жизненного цикла проекта Вы, как руководитель проекта, имеете больше всего возможностей повлиять на конечные результаты проекта?

- реализация
- подготовка
- инициирование
- завершение

9. Система мероприятий по измерению фактических параметров проектов, расчету отклонения фактических параметров от плановых параметров, определенных

в паспортах соответствующих проектов и их рабочих планах представляет собой…

- управление реализацией проектов
- мониторинг реализации проектов
- контроль реализации проектов
- анализ хода реализации проектов

10. Внесение изменений в паспорт национального проекта и паспорт федерального проекта осуществляется посредством подготовки…

- паспорта проекта
- запроса на изменение
- рабочего плана проекта
- докладной записки

11. Планирование реализации проектов в органах власти осуществляется с использованием…

- типовых мероприятий проектов
- типовых блоков работ проектов
- типов результатов и типов контрольных точек
- типовых проектов

12. Обеспечение коммуникаций и взаимодействия с участниками проекта является основной функцией…

- куратора проекта
- руководителя проекта
- администратора проекта
- команды проекта

13. Какая деятельность, из перечисленных ниже, может рассматриваться как проект:

- прием граждан
- согласование проекта нормативно-правового акта
- внедрение новой информационной системы
- контроль исполнения поручений

14. Что из нижеперечисленного не относится к признакам проекта?

- уникальность результатов
- наличие команды
- ограниченность во времени
- высокий уровень неопределенности и рисков

15. На каких этапах жизненного цикла проекта необходимо управлять его рисками:

- на этапе инициирования проекта
- на этапе подготовки проекта
- на этапах подготовки и реализации проекта
- на протяжении всего жизненного цикла проекта

Таблица 4.1.1

Критерии оценки слушателей

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он выполнил итоговый тест с результатом **не менее** 70 %
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он выполнил итоговый тест с результатом **менее** 70 %

4.2. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проходит в виде зачета в формате защиты итоговой проектной работы.

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 планируемым 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.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций

Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

Защита итоговой проектной работы

Итоговая проектная работа осуществляется коллективом слушателей, является результатом работы проектной команды.

Формирование проектных групп осуществляется с учетом тематики национальных проектов и инициатив социально-экономического развития, участие в которых принимают участники Программы, а также индивидуальных планов их профессионального развития.

Итоговая проектная работа имеет своей целью:

- систематизацию, закрепление и расширение теоретических и практических знаний в предметной области, соответствующей программе обучения;
- применение знаний при решении конкретных задач на предприятиях и в организациях любой формы собственности, а также в структурах государственного управления;
- развитие навыков самостоятельной деятельности;
- выявление подготовленности слушателя к практической деятельности в выбранной области

Итоговая проектная работа должна отвечать следующим требованиям.

1. Основываться на конкретных материалах организации и содержать в себе решение (предложение, рекомендации) определенных задач, наиболее актуальных для организации.
2. Тема работы должна соответствовать профилю обучения и носить комплексный характер, т.е. предусматривать анализ и исследование экономических, организационно-технических, управленческих и других вопросов.

Подготовка итоговой проектной работы завершается защитой перед аттестационной комиссией.

Требования к объему, структуре и оформлению итоговой проектной работы

К защите работы должна быть подготовлена итоговая проектная работа: презентация/слайд-шоу (не менее 15 слайдов), аннотация и проектная записка (35-40 стр.). Дополнительно членам аттестационной комиссии предлагается раздаточный материал, представляющий собой печатный вариант аттестационной работы.

Файл с материалами предоставляется секретарю итоговой аттестационной комиссии на электронном носителе. Слушатель должен иметь копию файла с презентационным и иллюстративным материалами.

Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний

Защита итоговых проектных работ осуществляется перед аттестационной комиссией, которая состоит из председателя, членов комиссии и ответственного секретаря. Защита проводится на открытых заседаниях аттестационной комиссии. Публичная защита работы проходит в следующем порядке:

1. Слушатели делают доклад по существу выполненной работы (до 15 минут), в котором кратко излагаются цели и задачи, дается характеристика объекта проектной разработки, обосновываются проектные решения, делаются главные выводы теоретического и практического значения, а также важнейшие показатели экономической эффективности и практические рекомендации. Во время публичной защиты используется иллюстративный и раздаточный материал;
2. Члены аттестационной комиссии задают вопросы, на которые слушатели обязаны давать полные ответы. Вопросы могут быть заданы не только членами комиссии, но и другими лицами, присутствующими на защите;
3. Заключительное слово.

По окончании публичной защиты всех слушателей комиссия на закрытом заседании обсуждает результаты, после чего оглашает результаты защиты.

Аттестационная комиссия принимает решения о выдаче документов об окончании обучения. Постановление аттестационной комиссии оформляется протоколом. Итоговые проектные работы после защиты хранятся в образовательной организации.

Фонд оценочных средств

Проекты и их темы разрабатываются в рамках национальных проектов, представленных в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»:

1. Продолжительная и активная жизнь
2. Семья
3. Молодежь и дети
4. Кадры
5. Инфраструктура для жизни
6. Эффективная транспортная система
7. Эффективная и конкурентная экономика
8. Туризм и гостеприимство
9. Международная кооперация и экспорт
10. Экономика данных и цифровая трансформация

Таблица 4.2.1

Оценочные средства для итоговой проектной работы

Основные показатели оценки результата	**Баллы**
Актуальность темы для государственного управления	10-15
Точность фиксации проблемы	15-20
Практическая значимость	15-20
Уровень детализации проблемы	15-20
Выступление на защите	20-25
Средняя оценка	75-100

По каждому критерию члены аттестационной комиссии проставляют оценки. Итоговой оценкой является среднее значение всех оцениваемых критериев.

Таблица 4.2.2

Показатели оценки результата защиты итоговой аттестационной работы

Основные показатели оценки результата	Баллы (оценка)
Тема проекта соответствует проблематике направления или специальности; исследование удовлетворяет требованиям актуальности и новизны; выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с целевой установкой, отвечает предъявляемым требованиям и оформлена в соответствии со стандартом; выступление на защите структурировано, раскрыты причины выбора и актуальность темы, цель и задачи работы, предмет, объект и хронологические рамки исследования, логика выведения каждого наиболее значимого вывода; в заключительной части доклада показаны перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, освещены вопросы	93-100 (5 отлично)

дальнейшего применения и внедрения результатов исследования в практику; длительность выступления соответствует регламенту; ответы на вопросы логичны, раскрывают сущность вопроса, подкрепляются положениями монографических источников и нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из работы, показывают самостоятельность и глубину изучения проблемы; как в самой работе, так и во время выступления широко применяются информационные технологии.	
Проект выполнен в соответствии с целевой установкой, отвечает предъявляемым требованиям и оформлена в соответствии с ними; выступление на защите структурировано, допускаются одна-две неточности при раскрытии причин выбора и актуальности темы, целей и задач работы, предмета, объекта и хронологических рамок исследования, допускается погрешность в логике выведения одного из наиболее значимых выводов, которая устраняется в ходе дополнительных уточняющихся вопросов; в заключительной части доклада недостаточно отражены перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы дальнейшего применения и внедрения результатов исследования в практику; выводы неполны; длительность выступления соответствует регламенту; в ответах на вопросы допущено нарушение логики, но, в целом, раскрыта сущность вопроса, тезисы выступающего подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из проекта, показывают самостоятельность и глубину изучения проблемы; применение информационных технологий как в самой выпускной квалификационной работе, так и во время выступления носит ограниченный характер.	84-92 (4 хорошо)
Проект выполнен в соответствии с целевой установкой, но не в полной мере отвечает предъявляемым требованиям, в т.ч. по оформлению в соответствии со стандартом; выступление на защите структурировано, допускаются неточности при раскрытии причин выбора и актуальности темы, целей и задач работы, предмета, объекта и хронологических рамок исследования, допущена грубая погрешность в логике выведения одного из наиболее значимых выводов, которая при указании на нее, устраняется с трудом; в ходе обсуждения работы проявлено достаточное, но не глубокое понимание теоретических вопросов, связанных с заявленной темой, и предложены стандартные пути их решения, не являющиеся оптимальными применительно к цели и задачам исследования; в заключительной части доклада недостаточно отражены перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы дальнейшего применения и внедрения результатов исследования в практику; длительность выступления превышает регламент; ответы на вопросы не раскрывают до конца сущности вопроса, слабо подкрепляются положениями монографических источников и нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из проекта, показывают недостаточную самостоятельность и глубину изучения проблемы; как в самой	75-83 (3 удовлетворительно)

работе, так и во время выступления недостаточно применены информационные технологии; в процессе защиты проекта продемонстрировано понимание содержания ошибок, допущенных при ее выполнении.	
Проект выполнен с нарушением целевой установки, не отвечает предъявляемым требованиям, в оформлении имеются отступления от стандарта; выступление на защите не структурировано, недостаточно раскрываются причины выбора и актуальность темы, цели и задачи работы, предмет, объект и хронологические рамки исследования, допускаются грубые погрешности в логике выведения нескольких из наиболее значимых выводов, которые, при указании на них, не устраняются; в заключительной части доклада не отражаются перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы дальнейшего применения и внедрения результатов исследования в практику; длительность выступления значительно превышает регламент; ответы на вопросы не раскрывают сущности вопроса, не подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из выпускной квалификационной работы, показывают отсутствие самостоятельности и глубины изучения проблемы; информационные технологии не применяются в проекте и при докладе; в процессе защиты проекта продемонстрировано непонимание содержания ошибок, допущенных при ее выполнении.	Менее 75 (2 неудовлетворительно)

ТРЕБОВАНИЯ К ОБЪЕМУ, СТРУКТУРЕ И ОФОРМЛЕНИЮ ИТОГОВОЙ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

Состав итоговых материалов

1. Аннотация проекта (не более 1,5 страниц)
- Тема проекта
- Обоснование
- Цель и целевые показатели
- Суть предлагаемого проекта
- Список группы с указанием ФИО и должности, занимаемой на текущий момент

2. Презентация проекта (выступление на защите - 15 мин. без учета ответов на вопросы, рекомендуется не более 15)

Рекомендуемая структура представления проекта

1. Титульный слайд с указанием темы проекта
2. Один слайд, отражающий суть проекта
3. Обоснование проекта
4. Цель, целевые показатели, результат
5. Модель функционирования результатов проекта
6. Задачи проекта и результаты по каждой из задач, ответственные
7. План контрольных точек по каждому результату (не менее 4 контрольных точек на каждый результат в год)
8. Оценка затрат по каждому результату

9. Структура финансирования проекта, включая региональные бюджеты и внебюджетные средства
10. Организационно-ролевая структура проекта
11. Представление проектной группы (с указанием ролей разработчиков и/или реализаторов проекта)
12. Проектно-аналитическая записка (основная часть рекомендуется не более 30 стр.)

Структура проектно-аналитической записки

1. Титульный лист является первой страницей записки, не нумеруется
2. Оглавление – автособираемое оглавление MS Word.
3. Основная часть раскрывает содержание проекта.
4. Приложения, материалы иллюстрирующие основные положения проекта и необходимые для обеспечения его реализации, концепции нормативных документов, необходимых для реализации программы (законопроекты, отраслевые нормативные акты, регламенты, государственные программы, технические задания) и др.
5. Список литературы

Ключевые пункты Основной части

1. Обоснование темы программы.
2. Цель, показатели и результат проекта.
3. Анализ проблемного поля проекта.
4. Задачи и результаты проекта по каждой из задач.
5. Описание механизмов реализации проекта.
6. План контрольных точек по реализации проекта.
7. Финансовое обеспечение реализации проекта.
8. Участники проекта.
9. Заинтересованные стороны проекта.
10. Риски проекта и меры реагирования.

Оформление списка литературы

Список литературы дается в алфавитном порядке.
Пример библиографического описания книги: Иванов В.В. Реформирование банковской системы в России. - М.: Дело, 2000.-120с.
Пример библиографического описания статьи: Власов С.Н., Рожков Ю.В. Управление ликвидностью коммерческого банка//Банковское дело. -2001.-№9.-С.12-15.

Требования к оформлению текста

Формат	А4
Размер полей	Левое - 3 см., верхнее, нижнее - 2 см., правое - 1,5 см.
Шрифт	Arial - 12
Межстрочное расстояние	1,5 интервал строки
Номер страниц	Правый нижний угол
Выравнивание текста	По ширине
Файл Аннотации и Пояснительной записки	Word for Windows

5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	– осуществляет стратегическое планирование деятельности органа власти; – планирует структуру и штат госоргана, проведения организационно-штатных мероприятий; – разрабатывает управленческие решения; – оценивает результативность и эффективность контрольно-надзорной деятельности; – обеспечивает осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода
ОПК-3 - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	– использует правоприменительную практику для нормативного правового регулирования предоставления государственных и муниципальных услуг; – осуществляет разработку нормативно-правовых актов в соответствующей сфере профессиональной деятельности; – проводит экспертизу нормативных правовых актов; – определяет приоритеты профессиональной деятельности в сферах сервисности и клиентоцентричности, исходя из норм конституционного, административного и служебного права
ОПК-4 - способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	– внедряет современные информационно-коммуникационные технологии; – организует процессы цифровизации госуправления; – формирует информационное пространство с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений
ОПК-5 – способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	– обеспечивает эффективность бюджетных расходов и управление имуществом; – применяет технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг; – использует информационно-коммуникационные технологии для осуществления мониторинга системы оказания государственных услуг
ОПК-6 - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	– оптимизирует деятельность органов власти на основе современных технологий проектного управления;

	– руководит проектами по оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности деятельности государственных органов; – организует проектную деятельность
ОПК-8 - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	– организует внутренние и межведомственные коммуникации; – осуществляет взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества; – владеет инструментами современных коммуникаций органа власти со СМИ
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	– организует процесс стратегического управления персоналом; – разрабатывает систему мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; – соблюдает нормы этики
ПСК-2 - планирование, внедрение и реализация риск ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	– выстраивает коммуникации с заинтересованными сторонами для формирования концепции и реализации риск-ориентированного подхода и представление отчетов о внедрении; - умеет формировать и представлять отчеты о внедрении риск-ориентированного подхода к управлению организацией заинтересованным сторонам
ПЛК-1 - умение управлять изменениями	– оценивает эффективность процессов как часть планирования изменений; – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – управляет изменениями, преодолевая инерцию исполнителей и неопределенность краткосрочных результатов преобразований; – информирует сотрудников о планируемых изменениях
ПЛК-2 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	– четко ставит задачи и контролирует их исполнение; – распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку; – вдохновляет коллектив своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели
ПЛК-3 - умение мыслить стратегически (системно)	– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;

	– определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает последствия; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей
ПЛК-4 - умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; – принимает решения с опорой на данные
ПЛК-5 – коммуникативные умения	– выстраивает коммуникации через общественные институты; – выстраивает коммуникации со СМИ; – использует приемы подготовки к выступлениям в СМИ различных типов; – использует инструменты обеспечения рутинных и кризисных коммуникаций; – четко и ясно выражает свою точку зрения и аргументированно ее объясняет другим; – общается в доброжелательной манере; – оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов
ПЛК-6 - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	– обеспечивает выполнение работы в установленные сроки; – рационально использует служебное время; – обеспечивает контроль за процессами и людьми