

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

**Центр Базовой организации СНГ по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока «Международная деятельность»**

**«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор РАНХиГС
А.М. Марголин
« 27 » 02. 2026 г.**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**Разработка и реализация программ социально-экономического
развития**

Москва, 2026

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 04810298002983F6AB41CFED08801D65A9
Владелец: Марголин Андрей Маркович
Действителен: с 29.07.2025 до 29.07.2026

Разработчик:
к.экон.н., декан факультета Цифровая
экономика и массовые коммуникации
МТУСИ

Е.В. Ваховский

Руководитель программы:
проректор РАНХиГС, д.экон.н.,
профессор

А.М. Марголин

Руководитель
структурного подразделения:
к. полит.н., директор
центра Базовой организации СНГ
по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока
«Международная деятельность»

С.Г. Старцева

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании методического совета функционального блока «Международная деятельность» и рекомендована к реализации, протокол № 02 от «27» 02. 2026 г.

Содержание

1	Общая характеристика программы.....	4
1.1	Цель и задачи реализации программы	4
1.2	Нормативные правовые акты	4
1.3	Планируемые результаты обучения	5
1.4	Категория слушателей	8
1.5	Формы и технологии обучения	8
1.6	Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7	Документ о квалификации	8
2	Содержание программы.....	8
2.1	Календарный учебный график	8
2.2	Учебный план	10
2.3	Содержание программы по темам	11
3	Организационные условия реализации программы	12
3.1	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	12
3.2	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	12
4	Оценка качества освоения программы.....	17
5	Индикаторы сформированных компетенций	21

1 Общая характеристика программы

1.1 Цель и задачи реализации программы

Целью программы повышения квалификации «Разработка и реализация программ социально-экономического развития» (далее – Программа) является совершенствование профессиональных компетенций руководителей и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления в сфере стратегического и программного управления социально-экономическим развитием территорий и отраслей.

В Программе ставятся следующие задачи:

- формирование системного понимания современных подходов к стратегическому и программному управлению социально-экономическим развитием;
- освоение методологии разработки государственных и муниципальных программ (декомпозиция целей, формирование индикаторов, логическая модель, теория изменений);
- развитие навыков проектирования системы показателей результативности и оценки эффективности бюджетных расходов;
- освоение инструментов мониторинга, управления рисками и корректировки программ в условиях изменяющейся внешней среды;
- формирование компетенций в области управления изменениями и коммуникационного сопровождения программ развития.

1.2 Нормативные правовые акты

1. Указ Президента РФ от 07.05.2012 N 596 «О долгосрочной государственной экономической политике».
2. Постановление Правительства РФ от 06.07.2020 N 993 (ред. от 15.12.2021) «О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий индивидуальных программ социально-экономического развития» (вместе с "Правилами предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий индивидуальных программ социально-экономического развития") (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024).
3. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026).
5. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
6. Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 N 132 (ред. от 26.11.2025) «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации».
7. ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.
8. Профессиональный стандарт 08.037 Бизнес-аналитик. Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22.11.2023 № 821н
9. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 N 81928).
10. Приказ Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 N 1н (ред. от 25.01.2023) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного

профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 23.03.2011 N 20237).

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

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

13. Приказ ректора РАНХиГС от 19.04.2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

14. Приказ ректора РАНХиГС от 13.01.2026 г. № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ».

15. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 N 37) (ред. от 27.03.2018).

1.3 Планируемые результаты обучения

Таблица 1- Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции ОПК, или трудовые функции ПСК ² (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческий	ОПК ¹ -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	Нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность органов государственного управления; методики расчета затрат; источников финансирования.	Проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию; осуществлять социально-экономический прогноз последствий применения и мониторинг правоприменительной практики	Владение навыками применения правовых норм в профессиональной деятельности при решении конкретных управленческих задач; навыками разработки нормативных правовых документов

	правоприменительной практики			
	ОПК ¹⁻⁸ . Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.	Современных коммуникативных технологий для профессионального взаимодействия	Организовывать взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.	Владение навыками взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации

	ПСК ² -1 Разработка стратегии управления изменениями в организации	Стратегии управления изменениями; теории межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; инструментов, техник моделирования, оценок решения, анализа бизнес-ситуации и предметной области	Использовать техники эффективных коммуникаций; анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации	Определения основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; разработки планов реализации стратегических изменений в организации
--	--	--	---	--

УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)

Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
УК ¹ -1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Основных методов системного подхода и критического анализа проблемных ситуаций.	Проводить системный анализ проблемных ситуаций, используя методы критического анализа для выявления ключевых проблем; разрабатывать и оценивать стратегические решения, интерпретировать данные для обоснованного принятия решений.	Применяет методы критического анализа и системного подхода для решения проблем государственного регулирования

¹ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

²Профессиональный стандарт 08.037 Бизнес-аналитик. Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22.11.2023 № 821н, трудовая функция F/02.7.

1.4 Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура);
- государственные гражданские и муниципальные служащие;
- лица, включённые в кадровый резерв органов государственной власти и органов местного самоуправления;
- специалисты аналитических, проектных и планово-экономических подразделений организаций, участвующих в разработке и реализации программ социально-экономического развития.

1.5 Формы и технологии обучения

Форма обучения очная, с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы составляет 100 академических часов, из них 32 часа учебных занятий, 8 часов учебных занятий с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ); 12 часов групповых консультаций с применением ДОТ, 46 часов отводится на самостоятельную работу слушателей и 2 академических часа на итоговую аттестацию с применением ДОТ.

1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Общая продолжительность обучения 16 дней в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий.

Итоговая аттестация – 2 академических часа с применением ДОТ.

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

Условные обозначения:

УЗ – учебные занятия;

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;

ГК ДОТ – групповые консультации с применением дистанционных образовательных технологий;

СР- самостоятельная работа;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

Таблица 2- Календарный учебный график

Период обучения -16 дней						
1	2	3	4	5	6	7
ГК ДОТ СР	СР	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	В
8	9	10	11	12	13	14
ГК ДОТ СР	ГК ДОТ СР	УЗ ДОТ СР	СР	УЗ ДОТ СР	СР	В
15	16					
ГК ДОТ СР	ИА ДОТ					

2.2 Учебный план

Таблица 3- Учебный план

№п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия	Практические (семинарские) занятия	Групповые консультации , час			Лекции/ интерактивной	Лабораторные занятия (практикум) /в	Практические (семинарские) занятия /в	Групповые консультации час					
	Тема 1. Тренды государственного управления	22	8	4		4			4				4	10				УК-1 ОПК-3
	Тема 2. Основы программного подхода в госуправлении	24	8	4		4			4				4	12				ОПК-3 ПСК-1
	Тема 3. Управление изменениями	26	8	4		4			6	2		2	2	12				УК-1 ПСК-1
	Тема 4. Управление коммуникациями	26	8	4		4			6	2		2	2	12				ОПК-8
	Итого:	98	32	16		16			20	4		4	12	46				
	Итоговая аттестация	2																УК-1 ОПК-3 ОПК-8 ПСК-1
	Всего:	100	32	16		16			20	4		4	12	46			2	

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 4 - Содержание программы по темам

Номер модуля/ темы и их наименование	Содержание темы
Тема 1. Тренды государственного управления	Эволюция моделей публичного администрирования — переход от классической бюрократии к моделям New Public Management, New Public Governance и Public Value; смещение акцента с процедур на результаты и общественную ценность; цифровая трансформация государственного сектора (GovTech, платформенные решения, проактивные услуги, использование данных и ИИ); клиентоцентричность и сервисная логика государства; интеграция ESG и устойчивого развития в стратегические документы; развитие проектного и
Тема 2. Основы программного подхода в госуправлении	Управление по результатам и отличие программного подхода от сметного финансирования; взаимосвязь стратегии, государственной программы и проекта; декомпозиция целей в задачи, мероприятия и KPI; логическая модель и теория изменений; формирование измеримых индикаторов и ресурсного обеспечения; интеграция бюджета и целевых показателей; методы оценки эффективности расходов (cost-benefit, cost-effectiveness); мониторинг, контроль и корректировка программ; управление рисками; разработка паспорта программы, дерева целей и матрицы показателей; типовые ошибки программного управления.
Тема 3. Управление изменениями	Специфика изменений в госсекторе — институциональная инерция и нормативные ограничения; классификация изменений (структурные, процессные, культурные, цифровые); модели Левина, Коттера, ADKAR; формирование коалиции изменений и работа со стейкхолдерами; управление сопротивлением и организационной культурой; дорожная карта трансформации, пилоты и «быстрые победы»; коммуникационное сопровождение изменений; измерение
Тема 4. Управление коммуникациями	Коммуникации как стратегическая функция управления; вертикальные и горизонтальные информационные потоки; стейкхолдер-менеджмент и матрица влияния/интереса; управление ожиданиями и формирование доверия; публичные и антикризисные коммуникации; цифровые каналы взаимодействия с гражданами; разработка коммуникационной стратегии проекта; переговоры и медиация; управление конфликтами; оценка эффективности коммуникационной политики через качественные и количественные показатели.

3 Организационные условия реализации программы

3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Минимально необходимый для реализации программы «Разработка и реализация программ социально-экономического развития» перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, итоговой аттестации (оборудованные учебной мебелью);
- библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120;
- плазменная панель Conrac Basic 42;
- акустическая система RBH A-810;
- усилитель Crown LPS 800.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
 - специализированную электронную систему дистанционного обучения;
 - базы данных электронных информационных ресурсов;
 - корпоративную сеть Академии.
- W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:
- https://disk.360.yandex.ru/d/ogbZ-QWmusF_vQ;
 - доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
 - доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
 - систему электронной почтовой пересылки письменных работ, обучающихся;
 - взаимодействие обучающихся с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
 - проведение электронных семинаров и др.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, тренинги, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций, касающихся установления/расширения сотрудничества.

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; методические проекты; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, оборудованные местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Методические рекомендации по освоению программы

Совокупность форм обучения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Разработка и реализация программ социально-экономического развития» включает:

- лекционные занятия, в ходе которых рассматриваются вопросы, связанные с современными моделями государственного управления, методологией стратегического и программного планирования, логикой разработки государственных и муниципальных программ, формированием системы показателей результативности, механизмами бюджетирования, мониторинга и оценки эффективности программ, а также инструментами управления изменениями и коммуникационного сопровождения проектов развития;
- практические занятия, которые способствуют углублению и закреплению знаний слушателей в области разработки паспорта программы, построения дерева целей и логической модели, формулирования KPI и индикаторов социально-экономического эффекта, проведения стейкхолдер-анализа, формирования матрицы рисков, подготовки дорожной карты реализации и разработки коммуникационной стратегии программы;
- самостоятельную работу, закрепляющую знания, умения и практический опыт, полученные в ходе лекционных и практических занятий.

В результате освоения программы у слушателей совершенствуются личностные и профессиональные компетенции, необходимые для эффективной работы в профессиональной сфере.

В учебном процессе используются формы и методы, позволяющие реализовать инновационные образовательные технологии и стимулирующие самостоятельную работу слушателей по освоению материала. В их числе:

- проведение интерактивных лекционных занятий в форме презентаций в Power Point;
- проведение практических занятий, предусматривающих активное участие слушателей в решении практических задач и кейсов, с применением дистанционных образовательных технологий;
- организация контактной работы, в том числе семинаров, дискуссий, подготовка к которым включает совершенствование проектно-экономической работы путем поиска, изучения, обобщения и систематизации релевантной информации; критического анализа собранных материалов и выработки собственных предложений и рекомендаций и т.д.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Разработка и реализация программ социально-экономического развития» осваивается в срок 16 дней и завершается итоговой аттестацией слушателей – недифференцированным зачетом, в форме тестирования, состоящего из 20 вопросов. Минимальное количество баллов, необходимое слушателю, чтобы получить зачет составляет 10 из 20. Текущий контроль успеваемости - не предусмотрен.

В ходе обучения важными видами учебных занятий являются практические занятия. В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания слушателей по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к практическим занятиям каждый слушатель должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить практические задания для проведения практического занятия.

На практических занятиях осуществляется проработка содержания программы. При подготовке к практическим занятиям слушателям необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой.

Примерное задание для проведения практического занятия

Тема: «Разработка логической модели и системы индикаторов государственной программы».

Цель занятия: закрепить навыки декомпозиции стратегических целей в задачи и мероприятия, построения логической модели программы и разработки измеримых индикаторов результативности.

Ход занятия. Слушатели делятся на группы и получают условную программу социально-экономического развития (например, развитие цифровой инфраструктуры или поддержки малого бизнеса). Группы формулируют цель программы, декомпозируют её на задачи и мероприятия, строят логическую модель (входы, процессы, выходы, результаты, эффект) и разрабатывают систему KPI для оценки промежуточных и конечных результатов.

Далее каждая группа представляет результаты, проводится обсуждение сильных и слабых сторон предложенных моделей, преподаватель даёт рекомендации и корректирует решения. В конце подводятся итоги: закрепляются навыки построения логической модели, декомпозиции целей и разработки индикаторов, а также групповой работы и презентации решений.

Примерное задание для проведения групповой консультации

Цель занятия: обсудить и скорректировать проекты государственных и муниципальных программ, предложенные слушателями, с точки зрения логической модели, целей, задач и KPI.

Ход занятия:

Слушатели заранее готовят предварительный вариант паспорта программы или логической модели. На консультации каждая группа представляет свой проект преподавателю и коллегам. В ходе обсуждения анализируются: корректность формулировки целей, полнота декомпозиции задач, реалистичность мероприятий, измеримость индикаторов и соответствие ресурсной базы. Преподаватель даёт рекомендации по улучшению, обращает внимание на типичные ошибки и предлагает оптимальные подходы к оценке промежуточных и конечных результатов.

Примерный перечень вопросов для групповых консультаций

1. Формулировка целей и задач программы (2 часа).
2. Логическая модель и теория изменений (2 часа).
3. Разработка системы индикаторов и KPI (2 часа).
4. Анализ рисков реализации программы (2 часа).
5. Работа со стейкхолдерами и коммуникационная стратегия (2 часа).
6. Оценка промежуточных и конечных результатов программы (2 часа).

Технология организации самостоятельной работы слушателей включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением слушателями внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, которое включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения слушателями внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами слушателей в зависимости от цели, объекта, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений слушателей.

Примерное задание для самостоятельной работы

Тема: Разработка системы индикаторов эффективности программы

Задание.

1. Выберите одну область социально-экономического развития (например, цифровизация региона, поддержка малого бизнеса, развитие здравоохранения). На основе предложенной цели программы:
2. Определите ключевые задачи программы (3–5 задач).
3. Для каждой задачи разработайте систему измеримых индикаторов (количественных и качественных), позволяющих оценивать промежуточные и конечные результаты.
4. Определите, как будет собираться информация для каждого индикатора и как часто будет проводиться мониторинг.

5. Кратко укажите потенциальные риски и ограничения при измерении показателей.

Примерный перечень тем для самостоятельного изучения

1. Эволюция моделей государственного управления: от классической бюрократии к New Public Management, New Public Governance и Public Value (2 часа).
2. Современные тренды цифровизации государственного сектора и GovTech (4 часа).
3. Принципы проектного и программного управления в госсекторе (4 часа).
4. Стратегическое планирование и декомпозиция целей на задачи и мероприятия (4 часа).
5. Логическая модель программы: входы, процессы, выходы, результаты, эффект(2 часа).
6. Теория изменений (Theory of Change) и её применение при проектировании программ(2 часа).
7. Разработка измеримых индикаторов и KPI для оценки эффективности программ (4 часа).
8. Мониторинг реализации программ и оценка промежуточных и конечных результатов (2 часа).
9. Методы оценки эффективности бюджетных расходов: cost-benefit, cost-effectiveness (2 часа).
10. Анализ рисков при реализации программ социально-экономического развития (4 часа).
11. Разработка дорожной карты реализации программ и механизмов корректировки (4 часа).
12. Стейкхолдер-анализ и управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (4 часа).
13. Коммуникационная стратегия и информационное сопровождение программ (4 часа).
14. Управление изменениями: модели Коттера, Левина, ADKAR(2 часа).
15. Инструменты оценки результативности и эффективности программ на региональном и муниципальном уровнях(2 часа).

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»;
2. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 29.11.2001 N 156-ФЗ (ред. от 23.05.2025) «Об инвестиционных фондах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2025);
4. Федеральный закон от 21.07.2005 N 115-ФЗ (ред. от 23.07.2025) «О концессионных соглашениях» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025);
5. Постановление Правительства РФ от 02.04.2020 N 421 (ред. от 30.05.2024) «О внесении изменений в Правила формирования и реализации федеральной адресной инвестиционной программы и о приостановлении действия отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации»;
6. Постановление Правительства РФ от 15.03.2023 N 399 (ред. от 12.06.2025) «О случаях и порядке проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения, о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации, приостановлении действия постановления Правительства Российской Федерации от 12 августа 2008 г. N 590 и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации, а также признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» (вместе с «Правилами проведения проверки инвестиционных проектов на предмет

эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения»);

7. Постановление Правительства РФ от 16.07.2020 N 1048 (ред. от 29.02.2024) «Об утверждении Правил заключения, изменения и расторжения специальных инвестиционных контрактов»;

8. Постановление Правительства РФ от 19.10.2020 N 1704 (ред. от 22.04.2025) «Об утверждении Правил определения новых инвестиционных проектов, в целях реализации которых средства бюджета субъекта Российской Федерации, высвобождаемые в результате снижения объема погашения задолженности субъекта Российской Федерации перед Российской Федерацией по бюджетным кредитам, подлежат направлению на выполнение инженерных изысканий, проектирование, экспертизу проектной документации и (или) результатов инженерных изысканий, строительство, реконструкцию и ввод в эксплуатацию объектов инфраструктуры, а также на подключение (технологическое присоединение) объектов капитального строительства к сетям инженерно-технического обеспечения»;

9. Указ Президента КР от 5 июня 2025 года № 178 "О Национальной программе развития Кыргызской Республики до 2030 года».

Основная литература

1. Ефимов Я. Г. Проектное управление в системе государственного управления // Развитие общественных наук российскими студентами. 2017. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 24.02.2026).

2. Овчаренко Денис Дмитриевич ЭВОЛЮЦИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-proektnogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti> (дата обращения: 24.02.2026).

3. Дмитрий Александрович Плетнёв, Юлия Анатольевна Меньшикова, Анастасия Александровна Токарева МИРОВОЙ ОПЫТ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ АКАДЕМИЧЕСКИХ ПУБЛИКАЦИЙ // Вестник ЧелГУ. 2024. №10 (492). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-opyt-proektnogo-upravleniya-v-gosudarstvennom-sektore-cherez-prizmu-akademicheskikh-publikatsiy> (дата обращения: 24.02.2026).

4. Денисов А. С. ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ // Экономика и социум. 2025. №6-2 (133). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-realizatsii-gosudarstvennyh-programm> (дата обращения: 24.02.2026).

5. 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> (дата обращения: 24.02.2026).

6. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583094> (дата обращения: 24.02.2026).

7. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16604-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582883> (дата обращения: 24.02.2026).

Дополнительная литература

1. О. Э. Кириенко, Л. Н. Возняк ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ // ЕГИ. 2024. №4 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-otsenke-effektivnosti-gosudarstvennyh-programm> (дата обращения: 24.02.2026).

2. Н. А. Януров ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ В РОССИИ // Вестник Академии знаний. 2025. №4 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-realizatsii-gosudarstvennyh-programm-v-rossii> (дата обращения: 24.02.2026).

3. Марченко, И. П. Управление изменениями. Теоретический курс : учебник для вузов / И. П. Марченко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 516 с. — ISBN 978-5-507-50125-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/440075> (дата обращения: 24.02.2026).

4. Емельянов, С. М. Связи с общественностью: управление рисками и кризисными коммуникациями : учебное пособие для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 204 с. — ISBN 978-5-507-50887-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/484388> (дата обращения: 24.02.2026).

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.rambler.ru / - Поисковая система
7. www.yandex.ru / - Поисковая система
8. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
9. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
10. <http://www.garant.ru/> - Гарант
11. <https://pppcenter.ru/> - сайт национального центра ГЧП ВЭБ РФ
12. ГЧП.РФ – профессиональный сайт по государственно-частному партнерству

Интернет-ресурсы

Электронные курсы на портале <https://new.portal.gosedu.ru>.

4 Оценка качества освоения программы

По завершению обучения проводится итоговая аттестация слушателей – недифференцированный зачет по всей программе обучения, в форме тестирования, состоящий из 20 вопросов, примеры которых приведены ниже.

Зачет получают слушатели, которые правильно ответили на 10 вопросов включительно (50 и более процентов тестовых заданий).

Таблица 5- Критерии оценки

Оценка Баллы (рейтинговой оценки), %	Требования к знаниям
«зачтено» 20-10 (50 % и более решенных тестовых заданий)	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, продемонстрировавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой и ответившему верно на 50% и более вопросов итогового теста.
«не зачтено» 9-0 (менее 50% решенных тестовых заданий)	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не продемонстрировавшему достаточного уровня освоения планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой и ответившему, верно, менее чем на 50% вопросов итогового теста.

Примерные вопросы для подготовки к итоговой аттестации

1. В чем состоят ключевые различия между моделями New Public Management, New Public Governance и Public Value?
2. Какие признаки характеризуют переход от бюрократической модели управления к сервисному и платформенному государству?
3. Что означает концепция data-driven governance и какие институциональные условия необходимы для её реализации?
4. Какие риски и ограничения цифровой трансформации в государственном секторе наиболее типичны?
5. В чем различие между стратегией, государственной программой и проектом с точки зрения управленческой архитектуры?
6. Как строится логическая модель государственной программы (цель – задачи – мероприятия – индикаторы – ресурсы)?
7. Что такое теория изменений (Theory of Change) и какую проблему она решает в программном управлении?
8. Какие требования предъявляются к формулировке KPI в государственном управлении?
9. В чем различие между методами оценки эффективности расходов: cost-benefit analysis и cost-effectiveness analysis?
10. Какие типичные ошибки допускаются при разработке государственных программ?
11. В чем специфика управления изменениями в государственном секторе по сравнению с коммерческими организациями?
12. Опишите основные этапы модели Коттера и их управленческую логику.
13. В чем заключается модель ADKAR и как она применяется на практике?
14. Какие источники сопротивления изменениям наиболее характерны для государственных организаций?
15. Какие инструменты позволяют закрепить результаты организационных изменений?
16. Что включает процесс стейкхолдер-анализа и как строится матрица влияния/интереса?
17. В чем состоит различие между внутренними и внешними коммуникациями в органах публичной власти?
18. Какие элементы должна содержать коммуникационная стратегия государственного проекта?
19. Какие принципы лежат в основе антикризисных коммуникаций в публичном секторе?
20. Какие показатели могут использоваться для оценки эффективности коммуникационной политики органа власти?

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

1. Какая ключевая характеристика модели New Public Management?
А) доминирование сетевых форм координации;
Б) ориентация на эффективность, KPI и управленческие контракты;
В) приоритет общественной ценности над результативностью;
Г) полная децентрализация полномочий.
2. Концепция Public Value предполагает:
А) минимизацию бюджетных расходов;
Б) передачу функций частному сектору;
В) создание общественной ценности как основную цель управления;
Г) жесткое административное регулирование.

3. Data-driven governance означает:
- А) управление исключительно на основе нормативных актов;
 - Б) принятие решений на основе анализа данных и доказательств;**
 - В) полную автоматизацию государственного управления;
 - Г) отказ от экспертных оценок.
4. Главное отличие государственной программы от проекта заключается в том, что программа:
- А) имеет меньший срок реализации;
 - Б) направлена на достижение стратегических целей и объединяет проекты;**
 - В) не требует показателей эффективности;
 - Г) не связана с бюджетом.
5. Логическая модель программы строится в последовательности:
- А) Ресурсы – показатели – задачи – цель;
 - Б) Цель – задачи – мероприятия – индикаторы – ресурсы;**
 - В) Показатели – ресурсы – цель – мероприятия;
 - Г) Мероприятия – цель – задачи – показатели.
6. Теория изменений (Theory of Change) используется для:
- А) формального описания бюджета;
 - Б) обоснования причинно-следственных связей между действиями и результатами;**
 - В) определения численности персонала;
 - Г) расчета заработной платы.
7. KPI в государственном управлении должны быть:
- А) максимально общими;
 - Б) политически нейтральными, но неизмеримыми;
 - В) конкретными, измеримыми и связанными с целями;**
 - Г) не связанными с ресурсами.
8. Метод cost-benefit analysis предполагает:
- А) сравнение альтернатив по стоимости без учета результатов;
 - Б) оценку соотношения всех выгод и издержек в стоимостном выражении;**
 - В) анализ только бюджетных расходов;
 - Г) расчет только социальных эффектов.
9. Типичная ошибка программного управления:
- А) наличие измеримых показателей;
 - Б) связь целей с ресурсами;
 - В) формальный характер индикаторов без логической связи с результатами;**
 - Г) наличие системы мониторинга.
10. Модель К. Левина включает этапы:
- А) Планирование – контроль – оценка;
 - Б) Анализ – реализация – аудит;
 - В) Размораживание – изменение – замораживание;**
 - Г) Осознание – обучение – контроль.
11. Первый шаг модели Коттера — это:
- А) формирование краткосрочных побед;
 - Б) создание ощущения срочности изменений;**
 - В) закрепление изменений в культуре;

Г) перераспределение бюджета.

12. Модель ADKAR акцентирует внимание на:

А) структуре бюджета;

Б) индивидуальном восприятии изменений сотрудниками;

В) регламентации процедур;

Г) контроле сроков проекта.

13. Основным источником сопротивления изменениям в госсекторе:

А) избыток финансовых ресурсов;

Б) отсутствие нормативной базы;

В) институциональная инерция и страх неопределенности;

Г) избыточная цифровизация.

14. «Быстрые победы» (quick wins) необходимы для:

А) увеличения отчетности;

Б) демонстрации ранних результатов и укрепления поддержки изменений;

В) сокращения персонала;

Г) перераспределения полномочий.

15. Стейкхолдер-анализ направлен на:

А) определение структуры бюджета;

Б) выявление и оценку заинтересованных сторон проекта;

В) формирование штатного расписания;

Г) разработку должностных инструкций.

16. Матрица «влияние/интерес» используется для:

А) расчета экономической эффективности;

Б) приоритизации взаимодействия со стейкхолдерами;

В) формирования KPI;

Г) определения численности персонала.

17. Антикризисные коммуникации в публичном секторе предполагают:

А) сокрытие информации;

Б) отказ от публичных комментариев;

В) оперативность, прозрачность и единый коммуникационный месседж;

Г) передачу информации исключительно через СМИ.

18. Клиентоцентричность в государственном управлении означает:

А) сокращение числа услуг;

Б) ориентацию на удобство и потребности граждан;

В) минимизацию обратной связи;

Г) централизацию всех решений.

19. Мониторинг государственной программы необходим для:

А) формального закрытия отчетности;

Б) оперативного контроля достижения показателей и корректировки действий;

В) увеличения числа мероприятий;

Г) перераспределения полномочий.

20. Эффективность коммуникационной стратегии может оцениваться через:

А) количество сотрудников;

Б) объем бюджета;

В) уровень вовлеченности, доверия и обратной связи;

Г) количество нормативных актов.

5 Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции, указанные в таблице 6.

Таблица 6- Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Знает основные методы системного подхода и критического анализа проблемных ситуаций. Умеет проводить системный анализ проблемных ситуаций, используя методы критического анализа для выявления ключевых проблем; разрабатывать и оценивать стратегические решения, интерпретировать данные для обоснованного принятия решений. Владеет навыками применения методов критического анализа и системного подхода для решения проблем государственного регулирования.
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	Знает нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность органов государственного управления; методику расчета затрат; источники финансирования. Умеет проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию; осуществлять социально-экономический прогноз последствий применения и мониторинг правоприменительной практики. Владеет навыками применения правовых норм в профессиональной деятельности при решении конкретных управленческих задач; навыками разработки нормативных правовых документов
ОПК-8. Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами,	Знает современные коммуникативные технологии для профессионального взаимодействия. Умеет организовывать взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации. Владеет навыками взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации

коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.	
ПСК-1. Разработка стратегии управления изменениями в организации	Знает стратегии управления изменениями; теории межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; инструменты, техники моделирования, оценки решения, анализ бизнес-ситуации и предметную область. Умеет использовать техники эффективных коммуникаций; анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Владеет навыками определения основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; разработки планов реализации стратегических изменений в организации

Кадровое обеспечение (Кадровая справка)

Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом РАНХиГС, а также высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов государственных органов, учреждений и иных организаций, в том числе иностранных (далее – ведущие специалисты), а также преподавателями ведущих российских и иностранных образовательных организаций

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица 5 - Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительн/ая/ые квалификации/я/и	Место работы, должность, основное/дополнител ьное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профес- сиональной деятельности/по дополни- тельной квалификации	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы по данной программе
						Все го	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Аджикова Алтынай Султахановна	Финансы и кредит, экономист		Руководитель проекта. ФГБОУ ВО «Российский университет медицины» Минздрава России (почасовая оплата труда)	к.экон.н.	17	17	8	Тема 3. Управление изменениями Тема 4. Управление коммуникациями
Бокшицкий Константин Алексеевич	Экономика, Финансы и кредит	МВА, Стратегический менеджмент	Центр Управленческих инноваций им. Н.Д. Кондратьева, Генеральный директор (почасовая оплата труда)		32	20	17	Тема 1. Тренды государственного управления
Ваховский Евгений Вячеславови ч	Юриспруденц ия, юрист	Государственное и муниципальное управление, менеджер	Московский государственный технический университет связи и информатики, декан факультета ЦЭиМК	к.экон.н.	9	9	9	Тема 1. Тренды государственного управления Тема 2. Основы программного подхода в госуправлении Тема 3. Управление изменениями

			(почасовая оплата труда)					Тема 4. Управление коммуникациями
Каберова Асия Рашитовна	Экономика, экономист		Московский государственный технический университет связи и информатики, заместитель декана факультета ЦЭиМК (почасовая оплата труда)	к.экон.н.	15	5	5	Тема 3. Управление изменениями Тема 4. Управление коммуникациями
Марголин Андрей Маркович	Экономика и организация водного хозяйства, инженер- экономист	Удостоверение о повышении квалификации по программе «Использование СДО в образовательном процессе с при- менением элект- ронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 25.03.2020 002410УПК- РАНХиГС-27	РАНХиГС, проректор (почасовая оплата труда)	д.экон.н., профессо р, заслужен ный экономис т РФ	41	36	36	Тема 1. Тренды государственного управления Тема 2. Основы программного подхода в госуправлении
Пилипенко Сергей Александров ич	Финансы и кредит, квалификация экономист	Профессиональн ая переподготовка «Управление	ФГАОУ ВО Российский государственный гуманитарный	к.психол. н, доцент	22	22	22	Тема 3. Управление изменениями

		персоналом государственной службы»	университет, проректор по развитию, ФГБОУ ВО Московский государственный лингвистический университет, советник ректората (почасовая оплата труда)					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

