

**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
« 24 » 04. 2026 г.**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**Трансформация систем управления на принципах устойчивого
развития**

Москва, 2026

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 048102980029B3F6AB41CFEDD8B01D65A9
Владелец: Марголин Андрей Маркович
Действителен: с 29.07.2025 до 29.07.2026

Разработчик:

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
управления природопользованием и охраны
окружающей среды ИГСУ РАНХиГС

В.Н. Краснощеков

Руководитель программы:

д.э.н., профессор, проректор РАНХиГС

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 № 5 от «24» 04. 2026 г.

Содержание

1	Общая характеристика программы.....	4
1.1	Цель и задачи реализации.....	4
1.2	Нормативные правовые акты	4
1.3	Планируемые результаты обучения	5
1.4	Категория слушателей	7
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	12
3	Организационные условия реализации программы.....	12
3.1	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	12
3.2	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	13
4	Оценка качества освоения программы.....	18
5	Индикаторы сформированных компетенций.....	22
Приложение 1. Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка).....		24

1 Общая характеристика программы

1.1 Цель и задачи реализации

Целью программы повышения квалификации «Трансформация систем управления на принципах устойчивого развития» (далее – Программа) является совершенствование профессиональных компетенций слушателей в организационно-управленческой деятельности, направленной на комплексное решение экономических, экологических и социальных проблем, стоящих перед обществом, а также специальных компетенций в сфере работы с инвестиционными проектами, ориентированных на достижение целей устойчивого развития.

В Программе ставятся следующие задачи:

- рассмотрение индикаторов устойчивости, включая интегральные показатели и системы индикаторов;
- объяснение основных подходов и механизмов взаимодействия бизнеса и государства в реализации повестки устойчивого развития и ESG-изменений;
- рассмотрение и анализ международных и российских примеров реализации ESG-проектов.

1.2 Нормативные правовые акты

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
2. Указ Президента РФ от 21.02.2019 N 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»).
3. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 08.03.2026) «Об образовании в Российской Федерации».
4. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 320 (ред. от 21.02.2026) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков».
5. 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).
6. Приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 N 939 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика» (Зарегистрировано в Минюсте России 26.08.2020 N 59459).
7. Профессиональный стандарт 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.04.2018 № 239н.
8. Профессиональный стандарт 40.246 «Специалист по обеспечению энергосбережения и повышения энергетической эффективности». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20.12.2022 № 794н.
9. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
10. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2020 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
11. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждении в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
12. «Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 4.0» (утв. Минтрудом России)

13. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утв. 31.10.2002г № 787.

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 -4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	Основных методов и моделей принятия экономически и финансово обоснованных организационных управленческих решений в профессиональной деятельности.	На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	Владение основными методами и моделями принятия экономически и финансово обоснованных организационных управленческих решений в профессиональной деятельности
	ПСК ² -1. Управление эффективностью инвестиционного проекта	Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов; методов и моделей управления инвестиционными проектами; механизмов финансирования инвестиционных проектов	Оценивать ресурсы операций инвестиционного проекта; выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта; оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту	Владение навыками оценки ресурсов операций инвестиционного проекта; контроля качества реализации инвестиционного проекта
	ПСК ³ -2. Определение потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности в организации	Методов определения потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности	Оценивать потенциал энергосбережения и повышения энергетической эффективности с учетом технических	Опыт определения потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности

		; наилучших доступных технологий в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, применяемые в отрасли	возможностей организации и современного уровня развития науки и техники	в разрезе направлений энергоиспользования и энерготехнологических подсистем организации
	ПСК ³ -3. Разработка перечня мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности в организации	Наилучших доступных технологий в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, применяемых в отрасли; методологий расчета эффекта от реализации мероприятий в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности	Определять экономическую эффективность и приоритетность реализации мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности	Опыт оценки предложений в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности на предмет наличия эффекта энергосбережения; проработки мероприятий программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности организации

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

Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
УК ¹ -2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Принципов, методов и требований, предъявляемых к проектной работе; методов представления и описания результатов проектной деятельности; методов, критерий и параметров оценки	Формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения; организовывать и координировать работу участников проекта, обеспечивать работу команды необходимыми ресурсами; представлять публично	Владение навыками осуществления деятельности по управлению проектом на всех этапах его жизненного цикла

	результатов выполнения.	результаты проекта	
--	----------------------------	-----------------------	--

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика. Утвержден приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 11 августа 2020 г. № 939

² Профессиональный стандарт 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.04.2018 № 239н, трудовая функция В/01.7

³ Профессиональный стандарт 40.246 «Специалист по обеспечению энергосбережения и повышения энергетической эффективности». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20.12.2022 № 794н., трудовые функции В/02.7, С/02.7

1.4 Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура);
- государственные гражданские служащие;
- руководители и специалисты предприятий с государственным участием;
- специалисты в области устойчивого развития.

1.5 Формы и технологии обучения

Форма обучения очная, с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы составляет 72 академических часа, из них: 28 часов учебных занятий, 4 часа учебных занятий с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), 10 часов групповых консультаций с применением ДОТ, 28 часов отводятся 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 12 дней в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий.

Срок освоения программы - 72 академических часа.

Продолжительность занятий не более 8 часов в день, 6 дней в неделю.

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;

В – выходной день.

Таблица 2- Календарный учебный график

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

2.2 Учебный план

Таблица 3- Учебный план

№п/п ¹	Наименование 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) ⁹	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной	Лабораторные	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная			Лекции/ в интерактивной форме ⁵	Лабораторные занятия	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Групповые					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Глобальные тренды и стратегические приоритеты устойчивого социально-экономического развития	10	4	2		2			2				2	4		-		ОПК-4
2	Трансформация систем управления на принципах устойчивого развития: методология, региональные и отраслевые особенности, оценка рисков	12	6	4		2			2				2	4		-		ОПК-4
3	Особенности эколого-экономической оценки эффективности проектов устойчивого развития	12	6	4		2			2				2	4		-		УК-2 ПСК-1
4	Оценка эффективности государственных	14	6	4		2			2				2	6		-		ОПК-4

	программ устойчивого развития																	
5	Лучшие практики оценки и реализации приоритетных проектов и программ устойчивого развития	14	6	4		2			2				2	6				УК-2 ПСК-1 ПСК-3
6	Опыт рейтинговой деятельности в сфере устойчивого развития и ESG	8							4	2		2		4				ОПК-4 ПСК-2
	Итого:	70	28	18		10			14	2		2	10	28		-		
	Итоговая аттестация	2														-	3(Т) ДОТ 2	УК-2 ОПК-4 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
	Всего:	72	28	18		10			14	2		2	10	28		-	2	

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 4 - Содержание программы по темам

Номер темы	Содержание темы
Тема 1. Глобальные тренды и стратегические приоритеты устойчивого социально-экономического развития	Понятие устойчивого развития. Глобальные цели в области устойчивого социально-экономического развития. Критерии и показатели устойчивого развития. Противоречия в подходах к пониманию устойчивого развития. Принятие управленческих решений.
Тема 2. Трансформация систем управления на принципах устойчивого развития: методология, региональные и отраслевые особенности, оценка рисков	Понятие о трансформации систем управления на принципах устойчивого развития. Нормативно-правовая база достижения целей устойчивого развития и ESG-трансформации систем управления. Особенности реализации инвестиционной политики государства в условиях трансформации систем управления.
Тема 3. Особенности эколого-экономической оценки эффективности проектов устойчивого развития	Понятие и сущность проектов устойчивого развития. Особенности зеленых проектов. Общее представление об эколого-экономическом обосновании проектов. Приоритеты «зеленых» проектов. Эколого-экономическая оценка эффективности «зеленого» проекта. «Зеленое» финансирование: цели и приоритетные направления развития. Показатели эффективности ESG-проектов. Управление «зелеными» проектами организации.
Тема 4. Оценка эффективности государственных программ устойчивого развития	Определение оценки эффективности государственных программ. Проблемы оценки государственных программ. Зарубежный опыт оценки государственных программ. Важность оценки эффективности государственных программ. Примеры эффективных программ.
Тема 5. Лучшие практики оценки и реализации приоритетных проектов и программ устойчивого развития	Экосистема устойчивого развития для малых и средних предприятий в зарубежных странах, ее участники и лучшие практики. Отечественная практика реализации ESG-проектов. Примеры лучших практик по отраслям Оценка рисков.
Тема 6. Опыт рейтинговой деятельности в сфере устойчивого развития и ESG	Цели устойчивого развития. Особенности ESG-рейтингов. Виды рейтингов устойчивого развития и ESG. Известные рейтинговые системы в зарубежной практике. Рейтинговые категории и уровни. Тенденции и перспективы развития ESG-рейтингов.

3 Организационные условия реализации программы

3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Минимально необходимый для реализации программы «Трансформация систем управления на принципах устойчивого 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/S1VHr-JjC76PNA>;
- 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 программе «Трансформация систем управления на принципах устойчивого развития» включает:

- лекционные занятия, в ходе которых рассматриваются теоретические основы и современные методы устойчивого экономического развития, показатели эффективности государственных программ и «зеленых» проектов;
- практические занятия, углубляются и закрепляются знания слушателей по ряду рассмотренных на лекционных занятиях вопросов, развиваются навыки и знания различных методов сбора, анализа и мониторинга необходимой информации;

-самостоятельную работу, закрепляющую знания, умения и практический опыт, полученные в ходе лекционных и практических занятий.

В результате освоения программы у слушателей совершенствуются специальные компетенции в организационно-управленческой деятельности, включая получение специальных компетенций взаимодействия в реальных управленческих условиях.

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 «Трансформация систем управления на принципах устойчивого развития» осваивается в срок 12 дней и завершается итоговой аттестацией слушателей – недифференцированным зачетом, в форме тестирования, состоящего из 20 вопросов. Минимальное количество правильных ответов, 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. Модели социально-экологического, и корпоративного управления. Понятие «ESG-рейтинга».

1. Влияние концепции ESG на развитие бизнеса.
2. Социальное, экологическое и корпоративное управление: изменения существующих бизнес-моделей.
3. Теория рейтингов и их назначения, виды. Понятие «ESG-оценка». Рейтинги как инструмент «мягкой силы» по отношению к внутренней и внешней политике государств.
4. Создание ESG-проекта в компании: технические приёмы и инструменты. Анализ возможных рисков в реализуемом проекте. Понятие международных стандартов нефинансовой отчетности.

Вопросы для обсуждения.

1. Охарактеризуйте влияние концепции ESG на существующие бизнес-модели. Обоснуйте свой ответ.

2. Расскажите о рейтингах как инструментах «мягкой силы» по отношению к внутренней и внешней политике государства.

3. Перечислите задачи и критерии формирования ESG-рейтинга.

4. Опишите технические приёмы и инструменты создания ESG – проекта в компании.

5. Какие международные стандарты нефинансовой отчётности Вы можете назвать?

Примерное задание для проведения групповой консультации

Тема. Концепция перехода к устойчивому развитию на примере Российской Федерации.

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция, стратегии и механизмы обеспечения устойчивого развития России.
2. Государственная политика, связанная с переходом к устойчивому развитию.
3. Взаимодействие макроэкономической и экологической политики в России.
4. Задачи и индикаторы в рамках Цели развития тысячелетия «Обеспечение экологической устойчивости» для России.

Примерный перечень вопросов для групповых консультаций

1. Модель устойчивого развития экономики. Сопоставление целей устойчивого развития с национальными целями социально – экономического развития (2 часа).
2. Показатели эффективности ESG-проектов (2 часа).
3. Мультипликативные эффекты при реализации ESG-проектов (2 часа).
4. Влияние зеленых проектов на конкурентоспособность предприятий в отрасли (2 часа).
5. Риски зеленых проектов (идентификация, классификация, управление) (2 часа).

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

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

Самостоятельная работа может быть выполнена в виде письменных ответов на вопросы, анализа литературных источников, эссе индивидуально или группами слушателей в зависимости от цели, объекта, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений слушателей.

Примерное задание для самостоятельной работы

Тема. Сущность ESG-трансформации. Индикаторы устойчивого развития и ESG-трансформаций.

Вопросы для рассмотрения:

1. Основные причины возникновения концепции устойчивого развития.
2. Как технологическая дезинформация влияет на реализацию устойчивых стратегий развития?
3. Какие социальные изменения, по-вашему мнению, необходимо произвести для достижения устойчивого развития?
4. Для чего нужны индикаторы устойчивого развития?
5. Каковы основные подходы к разработке индикаторов устойчивого развития?
6. Каковы основные подходы к разработке систем индикаторов устойчивого развития?

Задание.

Составить таблицу «Системы индикаторов устойчивого развития региона».

1. Экономические индикаторы.
2. Социальные и демографические индикаторы.
3. Экологические индикаторы.
4. Институциональные индикаторы.

Индикаторы устойчивого развития региона должны соответствовать следующим критериям:

- измеримость (наличие критериев (измерителей), которые позволяют определить, достигнута цель или нет);
- достоверность и объективность (выбор статистических данных должен основываться на принципах достоверности, точности и надёжности. Информационной основой для определения индикаторов должна выступать государственная статистическая и официальная ведомственная информация);
- стратегическое значение (индикаторы должны обладать аналитической важностью, быть теоретически и научно обоснованы);
- приемлемость для принятия решений (информативность и простота передачи информации, характеризующая ход развития, степень чувствительности к изменениям и направленность);
- полнота (охвачены все влияющие сферы).

Примерный перечень тем для самостоятельного изучения

1. Актуальные проблемы бизнеса в процессе внедрения устойчивого развития (2 часа).
2. Сущность ESG-трансформации. Индикаторы устойчивого развития и ESG-трансформаций (4 часа)
3. Барьеры ESG-инвестирования (2 часа).
4. Концепция, принципы, критерии ESG- зрелости (4 часа).
5. Организация работы и практика присвоения ESG-рейтингов (2 часа).
6. Финансовая эффективность «зеленых» проектов (2 часа).
7. Факторы, благоприятствующие «зеленым» инвестициям. Барьеры на пути развития (2 часа).
8. Роль и место наилучших доступных технологий в зеленых таксономиях (2 часа).
9. Риски ESG-инвестирования (2 часа).
10. Управление ESG-рисками (4 часа).
11. Обеспечение качества и прозрачности ESG-рейтингов. Проблемы современной системы ESG-рейтингования (2 часа).

Нормативно-правовые документы

1. Указ Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года №611 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан».
2. Указ Президента Республики Казахстан от 30 мая 2013 года № 577 «О Концепции по переходу Республики Казахстан к "зеленой экономике"».

Основная литература

1. Харьков, О. М. Стратегическое управление социально-экономическим развитием государства : практикум / О. М. Харьков. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2023. - 105 с. - ISBN 978-5-7410-2955-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2164217> (дата обращения: 31.03.2026).
2. Устойчивое социально-экономическое развитие регионов на основе конкурентоспособности: отраслевой аспект : коллективная монография / РАНХиГС ; под. ред. О.А. Борисовой, И.Б. Выпряхкиной. - Москва : Научный консультант, 2024. - 230 с. - ISBN 978-5-9908478-3-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1023350> (дата обращения: 31.03.2026).
3. Волошин, А.В. Тренды, вызовы и угрозы глобальной трансформации в развитии социально-экономической системы / А. В. Волошин, А. Voloshin // Экономика и управление инновациями. — 2023. — № 1 (24). — С. 34-49. — ISSN 2587-5574. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/336413> (дата обращения: 31.03.2026).
4. ESG-трансформация в повестке устойчивого развития : учебное пособие / под общ. ред. К. Е. Турбиной, И. Ю. Юргенса. – Москва : Издательство «Аспект Пресс», 2025.

- 301 с. — ISBN 978-5-7567-1370-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2206113> (дата обращения: 31.03.2026).

5. Берендеева, А. Б. Институциональная среда устойчивого развития и ESG-трансформации российской экономики: многоуровневый подход : монография / А. Б. Берендеева, Н. С. Рычихина. — Иваново : ИвГУ, 2025. — 266 с. — ISBN 978-5-7807-1499-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/515913> (дата обращения: 31.03.2026).

6. Современные тренды экономического развития. Национальные цели и приоритеты: материалы III Междунар. науч.-практ. конф., г. Новосибирск, 17—18 марта 2022 г. : материалы конференции : в 2 частях. — Москва : Дело РАНХиГС, 2022 — Часть 2 — 2022. — 222 с. — ISBN 978-5-8036-1042-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/469103> (дата обращения: 31.03.2026).

7. 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: 31.03.2026).

Дополнительная литература

1. Кириллова, Н. В. ESG-трансформация на страховом рынке: современное состояние, проблемы и перспективы : монография / Н. В. Кириллова, А. А. Цыганов, Т. А. Белоусова ; под редакцией Н. В. Кирилловой, А. А. Цыганова. — Москва : Прометей, 2024. — 260 с. — ISBN 978-5-00172-596-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/446045> (дата обращения: 31.03.2026).

2. Бабинцев, В. П. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / В. П. Бабинцев, В. М. Захаров, Я. И. Серкина. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21290-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590148> (дата обращения: 31.03.2026).

3. «Зеленая» экономика : монография / под общей редакцией Е. В. Жиряевой. — Москва : Дело РАНХиГС, 2023. — 264 с. — ISBN 978-5-89781-754-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/465623> (дата обращения: 31.03.2026).

4. Особенности реализации ESG-стратегии в Российской Федерации / М. М. Мартынова, М. М. Martynova, Е. В. Хроль, Е. V. Khrol' // Социально-экономическое пространство регионов. — 2023. — № 4. — С. 243-251. — ISSN 2949-3943. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/359255> (дата обращения: 31.03.2026).

Интернет-ресурсы:

1. www.kremlin.ru - Президент Российской Федерации
2. <http://www.gov.ru> – официальный сайт Правительства Российской Федерации
3. www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы РФ
4. www.council.gov.ru - Официальный сайт Совета Федерации
5. <http://www.gks.ru> — Федеральная служба государственной статистики
6. <http://www.rost.ru> – Приоритетные национальные Проекты
7. <http://www.rg.ru> – Российская Газета
8. <https://tadviser.ru> – аналитика корпоративной информатизации, телекоммуникаций, информационных технологий и программного обеспечения.

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.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
9. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
10. <http://www.garant.ru/> - Гарант

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. Концепция устойчивого развития.
2. Национальная стратегия устойчивого развития.
3. Цели и задачи ESG.
4. ESG изменения в существующих бизнес-моделях. Цели, задачи, механизмы.
5. Понятия ESG-рейтинга. ESG-оценка и формирование рейтингов.
6. ESG-рейтинг компании.
7. Создание и реализация ESG - проекта. Механизмы и инструменты.
8. Методы борьбы с неравенством доходов.
9. Устойчивое развитие и устойчивые финансы.
10. Методика оценки эффективности государственных программ
11. Основные технологии оценки эффективности проектов и программ.
12. Принципы и особенности оценки эффективности зеленых проектов.
13. Что такое “гриниум”?
14. Диверсифицируемые риски.
15. Перспективы развития ESG-рейтингов.

Примерное тестовое задание к итоговой аттестации

Выберите правильный вариант ответа из нескольких предложенных в тестовом задании.

1. ESG-рейтинг компании, являющейся инициатором инвестиционного проекта, учитывается при определении:

- а) безрисковой ставки дисконтирования;
- б) репутационного риска;
- в) риска недополучения доходов по проекту;
- г) все варианты ответа неверны.

2. К неуправляемым компанией – инициатором инвестиционного проекта ESG-рискам относятся:

- а) отсутствие внимания к найму персонала, обладающего современными ESG-компетенциями;
- б) недостаточные возможности получения необходимой информации о проблематике ESG на различных информационных ресурсах;
- в) корпоративная культура компании, недружественная к ESG-изменениям;
- г) верны все перечисленные варианты ответа.

3. К управляемым компанией – инициатором инвестиционного проекта ESG-рискам относятся:

- а) отсутствие внимания к найму персонала, обладающего современными ESG-компетенциями;
- б) недостаточные возможности получения необходимой информации о проблематике ESG на различных информационных ресурсах;
- в) отсутствие формальных и неформальных правил, стимулирующих продвижение ESG-повестки;
- г) верны все перечисленные варианты ответа.

4. Устойчивое развитие это - ...

- а) такое развитие, при котором валовой внутренний продукт имеет устойчивую тенденцию к росту;
- б) такое развитие, при котором душевой валовой внутренний продукт имеет устойчивую тенденцию к росту;
- в) модель развития общества, при которой достигается удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений людей;
- г) модель развития общества, обеспечивающая повышение качества жизни большинства населения.

5. ESG трансформация систем управления - это...

- а) создание систем управления, обеспечивающих продвижение компании, региона или страны в ESG-рейтингах;
- б) создание систем управления, обеспечивающих решение сложных экономических, экологических и социальных проблем в комплексе на основе согласования долгосрочных интересов государства, бизнеса и гражданского общества;
- в) включение «социального пакета», учитывающего степень социальной и экологической ответственности топ-менеджмента компании в модель оплаты их труда

6. Зеленая экономика - это ...

- а) концепция экономического развития, направленная на устойчивое использование природных ресурсов и снижение негативного воздействия на окружающую среду;
- б) концепция государственного регулирования экономической жизни общества, предусматривающая систему платежей за использование природных ресурсов и штрафные санкции за загрязнение окружающей природной среды;

в) концепция развития общества, основанная на партнерстве государства, бизнеса и населения при реализации проектов и программ в природоэксплуатирующих отраслях экономики.

7. Зеленые проекты - это ...

а) проекты, при реализации которых предусмотрены преференции в случае, если они предусматривают комплекс мероприятий по охране окружающей природной среды;

б) соответствующие международным стандартам проекты в разных сферах деятельности, реализация которых позволит улучшить экологическую ситуацию в стране и минимизировать вред, наносимый окружающей природной среде;

в) любые проекты, обеспечивающие снижение нагрузки на окружающую природную среду.

8. Адаптационные проекты – это...

а) проекты, которые учитывают реальные финансовые возможности компаний при определении платежей за использование природных ресурсов;

б) соответствующие международным стандартам проекты в разных сферах деятельности, реализация которых позволит улучшить экологическую ситуацию в стране и минимизировать вред, наносимый окружающей природной среде;

в) проекты, которые не противоречат требованиям законодательства Российской Федерации в области охраны окружающей среды.

9. Корпоративная социальная ответственность - это ...

а) система оплаты труда в корпорации, исключая избыточную дифференциацию доходов ее сотрудников;

б) концепция, согласно которой компании добровольно берут на себя обязательства вносить вклад в общественное благо и должны учитывать интересы всех заинтересованных сторон: сотрудников, клиентов, поставщиков, местных сообществ и общества в целом;

в) концепция отбора на руководящие должности в компании, предусматривающая всесторонний учет наличия у кандидатов ESG-компетенций

10. Гринвошинг это - ...

а) налоговые льготы компаниям, реализующим проекты, направленные на ресурсосбережение и охрану окружающей среды;

б) увеличение процентной ставки банками на величину премии за риск, обусловленной недостаточной проработкой экологических последствий реализации проекта;

в) практика, когда компании создают ложное впечатление о своей экологической ответственности и заботе об окружающей среде, хотя на самом деле такие заявления либо преувеличены, либо вовсе не соответствуют действительности.

11. Импактвошинг - это ...

а) практика, когда компании или организации заявляют о своем положительном влиянии на социальные проблемы или сообщества, хотя на самом деле эти утверждения либо преувеличены, либо недостоверны;

б) практика, при которой компании допускают большую дифференциацию доходов между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками;

в) низкая социальная ответственность при принятии управленческих решений.

12. Какие из приведенных ниже утверждений верны (укажите два варианта ответа):

а) применительно к зеленым проектам существует высокая вероятность того, что представление эффектов их реализации в денежной форме окажется либо практически

невозможным, либо обеспечивающим получение результатов сомнительной достоверности;

б) в расчетах эффективности зеленых проектов, целесообразно использовать повышенную ставку дисконтирования по сравнению со ставкой дисконтирования, применяемой для расчетов коммерческой эффективности

в) применительно к зеленым проектам необходим тщательный учет мультипликативных и синергетических эффектов, обусловленных как реализацией зеленого проекта, так и отказом от него.

13. Какое из приведенных ниже утверждений НЕ верно:

а) применительно к зеленым проектам существует высокая вероятность того, что представление эффектов их реализации в денежной форме окажется либо практически невозможным, либо обеспечивающим получение результатов сомнительной достоверности;

б) в расчетах эффективности зеленых проектов, целесообразно использовать повышенную ставку дисконтирования по сравнению со ставкой дисконтирования, применяемой для расчетов коммерческой эффективности;

в) применительно к зеленым проектам необходим тщательный учет мультипликативных и синергетических эффектов, обусловленных как реализацией зеленого проекта, так и отказом от него.

14. Гриниум – это...

а) общее название зеленых проектов;

б) скидка, которую инвесторы предоставляют эмитенту зеленых облигаций в обмен на выполнение ESG-условий;

в) надбавка к премии за риск инвестора, вкладывающего свой капитал в проекты с повышенными экологическими рисками.

15. Стратегические национальные приоритеты:

а) важнейшие направления обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития Российской Федерации;

б) важнейшие направления обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития Российской Федерации;

в) объективно значимые потребности личности, общества и государства в безопасности и устойчивом развитии.

16. Инклюзивный рост -

а) повышение качества жизни малообеспеченных слоев населения;

б) привлечение гражданского общества к обсуждению механизмов достижения целей устойчивого развития;

в) экономический рост, сопровождаемый созданием благоприятных условий для повышения качества жизни и обеспечения равенства возможностей всех групп населения страны.

17. Эффективными методами борьбы с неравенством доходов являются (укажите два варианта ответа):

а) введение прогрессивной шкалы подоходного налога;

б) ограничение доходов руководителей по отношению к среднему уровню зарплаты в организации;

в) ограничение доходов руководителей по отношению к минимальному уровню зарплаты в организации.

18. К мировым трендам в области инвестиционной политики относятся:

а) принятие решений об инвестировании с учетом ESG-критериев;

- б) ужесточение углеродного регулирования;
- в) осуществление инвестиций в достижение целей устойчивого развития;
- г) верны все варианты ответа.

19. Ресурсосбережение - это ...

- а) внедрение технологий, обеспечивающих глубокую переработку природных ресурсов;
- б) отказ от разработки полезных ископаемых, обеспечивающих развитие традиционной энергетики;
- в) использование технологий, обеспечивающих сокращение затрат ресурсов в расчете на единицу выпускаемой продукции.

20. Управление по ценностям - это...

- а) наличие общих правил, следуя которым организация достигает поставленных целей с учетом ее социальной и экологической ответственности;
- б) управление на основе ключевых показателей эффективности деятельности;
- в) управление на основе четко организованных и регламентированных процессов

Ключ: 1-б; 2-б; 3-а; 4-в; 5-б; 6-а; 7-б; 8-в; 9-б; 10-в; 11-а; 12-а,в; 13-б; 14-б; 15-б; 16-в; 17-а,в; 18-г; 19-в; 20-а.

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-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Знает принципы, методы и требования, предъявляемые к проектной работе; методы представления и описания результатов проектной деятельности; методы, критерии и параметры оценки результатов выполнения. Умеет формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения; организовывать и координировать работу участников проекта, обеспечивать работу команды необходимыми ресурсами; представлять публично результаты проекта. Владеет навыками осуществления деятельности по управлению проектом на всех этапах его жизненного цикла.
ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	Знает основные методы и модели принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность. Владеет основными методами и моделями принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.

ПСК-1. Управление эффективностью инвестиционного проекта	Знает методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов; методы и модели управления инвестиционными проектами; механизмы финансирования инвестиционных проектов. Умеет оценивать ресурсы операций инвестиционного проекта; выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта; оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту. Владеет навыками оценки ресурсов операций инвестиционного проекта; контроля качества реализации инвестиционного проекта
ПСК-2. Определение потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности в организации	Знает методы определения потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности; наилучшие доступные технологии в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, применяемые в отрасли. Умеет оценивать потенциал энергосбережения и повышения энергетической эффективности с учетом технических возможностей организации и современного уровня развития науки и техники. Владеет опытом определения потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности в разрезе направлений энергоиспользования и энерготехнологических подсистем организации
ПСК-3. Разработка перечня мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности в организации	Знает наилучшие доступные технологии в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, применяемые в отрасли; методологию расчета эффекта от реализации мероприятий в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности. Умеет определять экономическую эффективность и приоритетность реализации мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности. Владеет опытом оценки предложений в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности на предмет наличия эффекта энергосбережения; проработки мероприятий программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности организации.

**Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах
(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 организаци

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица - Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификации/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж педагогической работы		Наименование преподаваемых тем по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Марголин Андрей Маркович	Московский гидромелиоративный институт по специальности «Экономика и организация водного хозяйства», инженер-экономист	Удостоверение о повышении квалификации по программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 25.03.2020 002410УПК-РАНХиГС-27	РАНХиГС, проректор (почасовая оплата труда)	д.э.н., профессор, заслуженный экономист РФ	42	37	37	Тема 1. Глобальные тренды и стратегические приоритеты устойчивого социально-экономического развития Тема 2. ESG-трансформация систем управления: принципы, региональные и отраслевые особенности, оценка рисков Тема 4. Оценка эффективности государственных программ устойчивого развития
Краснощеков Валентин Николаевич	Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)	ФГБНУ ВНИИ «Радуга» «Управление природопользованием на предприятии»	Заведующий кафедрой управления природопользованием и охраны окружающей среды ИГСУ РАНХиГС (почасовая оплата труда)	д.э.н., профессор	46	36	36	Тема 3. Особенности эколого-экономической оценки эффективности «зеленых» проектов Тема 5. Лучшие практики оценки и реализации ESG-проектов
Гречаная Анастасия Юрьевна	Учитель английского и немецкого языков, специальность «Иностранные языки» Специалист в		Рейтинговое агентство «RAEX-аналитика», руководитель направления по развитию ESG-		29	6	6	Тема 6. Опыт рейтинговой деятельности в сфере ESG

	области устойчивого развития		проектов (почасовая оплата труда)					
--	------------------------------------	--	--------------------------------------	--	--	--	--	--