



«УТВЕРЖДАЮ»

Президент НП «Поколение 2025»

С.Д.Соснова

«11» февраля 2022 г.

**МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОГРАММА  
«КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ «ЛИДЕРЫ ЕВРАЗИИ»  
КОНЦЕПЦИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ  
«Управление. Стратегия. Лидерство»**

Москва, 2022

## Оглавление

АКТУАЛЬНОСТЬ.....	3
ДЛЯ КОГО.....	9
УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС.....	10
ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАММЫ.....	15
УЧЕБНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ:.....	16
ГЛОССАРИЙ .....	27
ИСТОЧНИКИ:.....	39
Приложение 1 .....	41
СТРУКТУРА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПРОГРАММЫ .....	41
Приложение 2 .....	42
ЧЕК-ЛИСТ .....	42
ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА .....	42
СУБЪЕКТА РФ, КОМПАНИИ, ОРГАНИЗАЦИИ .....	42
ДОПОЛНЕНИЕ К ЧЕК ЛИСТУ .....	44
Приложение 3.....	45
ПИСЬМО-ЗАЯВЛЕНИЕ.....	45
Приложение 4.....	46
НАПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНО ПРОГРАММЫ .....	46
Приложение 5(Г).....	48
СПИСОК СЛУШАТЕЛЕЙ.....	48
Приложение 5.....	49
СПИСОК СЛУШАТЕЛЕЙ.....	49
Приложение 6.....	50
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ .....	50
Приложение 7.....	52
Учебный план программы повышения квалификации для топ-менеджмента коммерческих организаций .....	52
Приложение 8 .....	55
СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ .....	55
Приложение 9.....	56
ЗАЯВКА НА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОБУЧЕНИЯ.....	56
Приложение 10.....	58
НЕОБХОДИМЫЕ ДОКУМЕНТЫ .....	58

«Великие стратегии, подобно великим произведениям искусства или великим научным открытиям, требуют технического мастерства, чтобы их реализовать, но они рождаются из понимания и озарений, недоступных для сознательного анализа»

«Мышление стратега: искусство бизнеса по-Японски» К.Омае

## АКТУАЛЬНОСТЬ

Учебные курсы Международной программы «Кадровый резерв «ЛИДЕРЫ ЕВРАЗИИ» готовят управленцев высшей пробы, обладающих стратегическим мышлением и широкими международными контактами для комплексного решения любого уровня задач по стратегическому планированию.

Наша миссия – создать среду знаний, сотворчества, созидания, ситуаций и общения, в которой экстраординарно возрастают творческие способности человека. Настоящий управленец сродни произведению искусства, его труд и его результаты позволяют относить к одному из наиболее сложных.

Наш выпускник – стратег, мыслящий свободно и масштабно, охватывает не только образ будущего во всей его полноте, он владеет научной методологией, умением прогнозировать и сценарировать события, владеет обширным набором моделей, он видит риски и понимает, как выйти из рискованной зоны. Настоящий стратег отзывчив, у него хорошо развита интуиция, он вдохновляет, готов к переменам, ценит дружбу и человеческое своеобразие, находит баланс между личным и общественным, способен генерировать идеи для решения любой задачи и эффективно реализовать их в жизни.

Авторский коллектив разрабатывает и проводит обучение по программам, ориентированным на конкретные цели региона, компании или группы компаний.

Обучающие программы направлены на повышение компетенций слушателей нескольких категорий:

- государственных гражданских служащих, умеющих упреждающе и оперативно принимать верные и эффективные управленческие решения, обеспечивающие улучшение качества населения;
- руководителей общественных организаций;
- владельцев и топ-менеджмент компаний.

Профессиональные кадры – это богатство нашей страны, ведь из всех ресурсов, человеческий ресурс является самым значимым, так как квалификация, опыт,

профессионализм кадров способствуют успеху в осуществлении качественного управления государством.

Одним из направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы, утвержденных Указом Президента РФ от 11.08.2016 № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы», является совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, повышение их профессионализма и компетентности.

Практика показывает, высокое качество профессиональной подготовки управленцев нового типа должно складываться из следующих компонентов:

Во-первых, это создание модели компетенций – системы, описывающей все особенности человека, необходимые для эффективной работы. Она разрабатывается с целью определения единых требований к знаниям, умениям, навыкам и личностно-деловым качествам служащих, которые влияют на эффективное выполнение работ в организации, существенно влияют на достижение поставленных целей и реализации поставленных задач.

Модель компетенций должна стать практическим управленческим инструментом для руководителей и основой для системы управления человеческими ресурсами: для разработки должностных инструкций и требований к должности, для оценки работников, для планирования, подбора и адаптации персонала, для формирования планов обучения и развития сотрудников, нематериальной мотивации, а также подсистемы наставничества, формирования кадрового резерва и ротации.

Во-вторых, это комплексная оценка эффективности деятельности управленческого персонала.

На основе анализа результатов оценки должен выстраиваться индивидуальный план развития сотрудника или организации в целом. Построение системы развития должно происходить с учетом конкретных возможностей человека, а также его компетенций. Так как профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Одним из наиболее эффективных методов оценивания признана технология Assessment center, основанная на использовании взаимодополняющих методик, ориентированная на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

В-третьих, сопровождение личностно-профессионального развития служащих на основе индивидуальных планов развития. Раскрыть потенциал государственных гражданских и муниципальных служащих, лиц, состоящих в резерве управленческих кадров, молодежном кадровом резерве, кадров для инновационной экономики возможно с помощью точечных, ориентированных на практические задачи программ развития, обеспечивающих эффективное рабочее поведение и увеличивающих производительность как отдельного сотрудника, так и организации, компании в целом.

В этих целях при подготовке программ индивидуального и командного развития необходимо сочетать результаты комплексной оценки сотрудников, основанной на оценке модели компетенций, данных о производительности с анализом потенциала сотрудников. При этом важно удерживать фокус развития в соответствии с целями и стратегией организации, компании.

Достоинства такого подхода:

- наличие возможности подготовки персонала с расчетом на долгосрочную перспективу, формирование и поддержание лояльности организации;
- возможность «выращивания» собственных квалифицированных кадров (в условиях дефицита квалифицированных кадров на рынке труда);
- стимулирование у работников желание к самосовершенствованию, благодаря чему повышается общий квалификационный уровень персонала как конкурентное преимущество организации;
- решение проблемы нехватки должностей для карьерного роста работников и обеспечение возможности роста «по горизонтали» в рамках должности (гибкое управление персоналом).

В-четвертых, разработка и внедрение практико-ориентированных образовательных программ, включающих широкий состав курсов по выбору, с учетом индивидуальных образовательных траекторий.

В-пятых, компания или организация может создать собственную группу стратегов, которая будет помогать высшему руководству активно формировать будущее.

Связность компаний обеспечивается по всему миру, что означает не только синхронизацию бизнес-процессов и технологических стандартов, но и схожие требования к кадрам на разных континентах. Одним из ключевых требований, которые глобальные компании предъявляют к своим потенциальным сотрудникам, становится способность к кросскультурным взаимодействиям.

Последние десятилетия наблюдается смена характера разделения труда: потоки товаров и финансового капитала, перетекающие из экономики в экономику, замедляются, в то время как потоки знаний и технологий, наоборот, возрастают.

Заметную роль в государстве играют общественные организации и движения. Реализуя свои гуманитарные функции, общественные организации решают задачи широкого общественного значения, вносят весомый вклад в государственное, хозяйственное, социально-культурное строительство.

Развитая система общественных объединений - неотъемлемый элемент гражданского общества. С их помощью люди могут совместно решать общие проблемы, удовлетворять и защищать свои потребности и интересы в сфере экономики, культуры, спорта, науки, во всех областях общественной жизни.

Актуальность обучения, профессиональной подготовки руководителей общественных организаций обусловлена огромной значимостью общественных объединений в современном правовом государстве, так как именно они способствует качественному повышению уровня жизни населения, обеспечению благоприятных социальных условий, улучшение условий и комфортности жизни людей.

Все чаще образовательные программы пишутся соавторами из разных стран. Возрастающая сложность задач, стоящих перед современным образованием, требует новых уровней сотрудничества. Само производство знаний становится распределенным и глобальным.

Тенденция последнего времени моментально передавать и получать информацию о происходящем вокруг — в том числе и в самых отдалённых уголках мира. Новые технологии дают возможность эффективно коммуницировать жителям одного района, у которых есть общий интерес по поддержанию местного благополучия, а также быть в сообществе крупного агломерата. Жизнь становится одновременно глобальной и локальной, для обозначения этого феномена было введено слово «глокальный» (glocal = global +local).

Старые иерархические системы управления с трудом выживают в сетевом обществе. Им на смену приходят новые формы сообществ и команд, основанные на интеграции локального опыта, глобального видения и интегрального подхода к деятельности, объединяющей творческую и рабочую реализацию. В корпоративном секторе этот тренд проявляется в распространении новых схем управления. «Agile-менеджмент — подход, который предполагает гибкое управление проектами для создания работающего продукта с помощью череды прототипов. Он опирается на свободное сотворчество участников процесса.

Холократия — система управления организацией, в которой полномочия распределяются по сети самоорганизующихся команд. Основное внимание уделяется созданию общих правил, выявлению индивидуальных ролей, организации малых команд и построению взаимодействия между ними.

Бирюзовые организации— такой подход исходит из предпосылки, что организации способны эволюционировать в самоуправляемые структуры. Эти новые организации реализуют свою миссию в этом мире, и каждый сотрудник вкладывается в нее по мере своих возможностей. Новые организации и сообщества возникают как сеть взаимосвязанных индивидов и небольших групп, создавая среду для полноценной реализации человека. Внешняя мотивация премиями и карьерным ростом уступает место развитию внутренней мотивации созидать и реализовывать совместные масштабные проекты на благо общества.

Ускорение технологических и социальных изменений — это метатренд. Мир не просто изменяется, он изменяется нарастающими темпами. Одним из первых о проблеме технологического и социального ускорения в обществе заявил Элвин Тоффлер в книге 1970 года «Шок будущего».

Перед человечеством стоит сложнейшая задача — справиться с возрастающей скоростью изменений.

#### Растущие сегменты управления:

- Горизонтальные структуры управления;
- Практики ludic-сообществ, естественным образом объединяющих работу, творчество и повседневную жизнь.

Каждый участник экономики будущего будет существовать в мире, который окажется на порядок сложнее, чем тот, к которому мы привыкли. Это приведёт к появлению нового класса сложных задач, которые придется решать человечеству и его отдельным представителям. Сейчас этот мир всё чаще описывается термином VUCA.

VUCA - акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность), а по сути — констатация того, что у нас почти не осталось никаких ориентиров.

Рассматривая влияние трендов на сектора экономики, необходимо разделять два вида деятельности. Первый ориентирован на стандартизированное производство товаров или услуг, второй — на уникальную деятельность. Это разделение оказывается принципиальным с точки зрения востребованности людей на производстве и формирует запрос к навыкам, которыми должны обладать работники будущего.

Настоящая Концепция применяется для подготовки управленческих кадров и формирования кадрового резерва, программами (далее – проекты), направленными на достижение целей, определённых:

- 1) поручениями и указаниями Президента Российской Федерации, поручениями Правительства Российской Федерации;
- 2) решениями президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (далее – президиум Совета по стратегическому развитию Российской Федерации), принятыми по основным направлениям стратегического развития Российской Федерации;
- 3) принципами «Душанбинской декларации»: открытость внешнему миру и укрепление многополярного мироустройства и выстраиванию международных отношений, укрепление взаимопонимания между народами, углубления сотрудничества в области разработки инновационных образовательных технологий, достижение оптимальных результатов в профессиональной подготовке обучающихся, развитие международного сотрудничества в сфере охраны окружающей среды, экологической безопасности;
- 4) принципом укрепления взаимного доверия и взаимопонимания, расширение культурно-гуманитарных связей между Российской Федерацией и странами-партнерами Программы.

**Разница на «входе» в нашу программу и на «выходе» существенна в одном, и это главное – в личностном потенциале, который возрастает феноменально.**



## ДЛЯ КОГО

Образовательная программа нацелена на подготовку специалистов и аналитиков в области международной безопасности, государственного управления, международных связей для работы в структурах государственной власти, в международных организациях, а также в органах управления субъектов Российской Федерации и в бизнес – структурах, а также в экспертно-аналитических центрах, средствах массовой информации и образовательных организациях, специализирующихся на проблематике международной безопасности, представителей бизнеса – специалистов по оценке международных рисков и управлению кризисными ситуациями.

Рабочие языки — русский и английский.

## ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- Руководители государственных, деловых, научно-образовательных и общественных структур региона;
- Топ-менеджмент отрасли или региона;
- Резерв управленческих кадров отрасли или региона;
- Объединенные проектные группы нескольких предприятий отрасли или региона;
- Корпоративные группы;
- Группы с международным участием.

## ГЕОГРАФИЯ ОБУЧЕНИЯ:

- География участников – слушатели проходят обучение в Программе из стран Большой Евразии, Африки, Латинской Америки и иных государств.
- Партнеры Программы: интеграционные структуры ШОС, СНГ, БРИКС, ЕАЭС, АСЕАН, МЕРКОСУР, исполнительные органы власти, предпринимательское сообщество, общественные организации, вузы.

## ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ:

- Обновление базы знаний;
- Углубленное изучение специфики профильного направления;
- Дополнение к основным программам бизнес-школ или корпоративным программам повышения квалификации и т.п.;
- Получение квалифицированной помощи в разборе конкретного индивидуального бизнес-вопроса.

## УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

Принципы построения образовательных программ определяются многозадачностью решений, склонностью к синтезу, способностью соединять несоединимое, а также они формируются подходами:

- междисциплинарность;
- сверхзадач;
- экологичность;
- политический нейтралитет;
- профессионализм;
- внимательность к деталям;
- активная общественная позиция.

Наши образовательные программы предусматривают максимально широкие возможности вариативности и персонализации образования для слушателей:

- возможность подготовки слушателей по одной из траекторий образовательного процесса:
  - общей (базовая) – обучение предусматривает достаточную долю учебных дисциплин образовательной программы из модулей, предложенных Программой, дающие глубокие фундаментальные знания по направлению подготовки;
  - прикладной - обучение характеризуется значительной долей практической подготовки на базе компаний, организаций-партнеров, учреждений;
  - проектно-исследовательский – обучение строится вокруг конкретной задачи, поставленной Заказчиком;
  - проектной – обучение строится вокруг действующего бизнеса, деятельности организации, учреждения или разработки идеи.
- возможность обучения по выбранной траектории в соответствии с индивидуальным учебным планом (ИУП) и персональными образовательными целями слушателя;
- обучение строится по модульной структуре, предусматривающую в зависимости от траектории обучения слушателя различное наполнение;
- устанавливает по каждому направлению подготовки ключевые образовательные результаты (КОР) - измеряемые комплексные результаты обучения по всем программам одного направления подготовки.

Программа обучения включает основные логические модули управления: международная деятельность, международная безопасность, мировая экономика,

стратегический менеджмент, анализ, управление рисками, управлениями изменений, психология.

Обучающие программы организованы на ценностях — созидание, честность, добропорядочность, беспристрастность и объективность — в основу любой деятельности и согласуется с моделью лидерства. В модель лидерства также входят: определение направления — видеть ситуацию в целом, изменять и улучшать, принимать эффективные решения; вовлечение людей — управлять и взаимодействовать, сотрудничество и партнерство, обеспечение равных возможностей; достижение результатов — обеспечение соотношения цены и качества, управление качеством, своевременная реализация целей; мыслить конвергентным, междисциплинарным способом.

Корпоративные семинары не требуют от сотрудников длительного отрыва от производственного процесса: это временная смена формата работы, позволяющая специалистам максимально быстро и эффективно внедрять полученные знания и навыки.

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** очная, заочная форма с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

**ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ:**

- индивидуальное обучение (плюс личные консультации тет-а-тет);
- обучение в мини-группах (максимальная индивидуализация, группы от трех до шести человек);
- корпоративные программы (максимальная корпоративная индивидуализация по результатам обследования компании/ организации и совместного выявления потребностей);
- обучающий консалтинг (от обучения — к совместной работе в компании/ организации, десант с конкретной практической составляющей на основе решения выявленных вопросов в компании/ организации);
- проведение разных форматов сессий: концептуальная, стратегическая, проектная.

**УСЛОВИЯ ОБУЧЕНИЯ**

- Уровень необходимого базового образования определяется в рамках конкретной программы.
- Стоимость обучения: по согласованию.
- Проведение обучения возможно, как в учебном центре Программы в Москве, так и с выездом преподавателей к заказчику.

- Тематика обучения охватывает весь спектр управленческих компетенций любого уровня и отраслевой направленности.

#### УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС:

- Дистанционно. Обучение проходит самостоятельно на дистанционной платформе «ЛИДЕРЫ ЕВРАЗИИ». Время обучения от 1 недели до 1 месяца;
- Очно-заочно. Очно-заочное обучение состоит из двух сессий (установочная, итоговая) и самостоятельного обучения на дистанционной платформе «ЛИДЕРЫ ЕВРАЗИИ». Время обучения от 3 до 8 месяцев;
- Очное. Обучение проходит в Москве. Время обучения от 1 недели до 8 месяца.

#### ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

- Обучение продолжается от 16 до 250 часов;
- Продолжительность курса зависит от выбранной тематики;
- Слушатели обеспечиваются базовыми учебными материалами;
- По завершении программы выдаются документы установленного образца.

#### ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:

- законченное высшее образование;
- опыт работы не менее трех лет;
- наличие потребности в обучении в рамках профильного направления.

#### МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ:

- Пособия для самостоятельной подготовки к сессиям;
- Учебный диск с материалами по всему спектру управленческой проблематики стратегического и функционального уровней;
- Опорные конспекты для работы слушателей в процессе аудиторных занятий;
- Рекомендации по разработке документов и «дорожных карт».

#### ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ СОСТАВ:

Профессорско-преподавательский состав состоит из представителей Дипломатической академии МИД РФ, Совета по изучению производительных сил (СОПС) - структурного подразделения Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации по проблемам размещения производительных сил и региональной экономике, Института экономических стратегий Отделения общественных наук Российской академии наук

(ИНЭС), Международного научно-исследовательского института проблем управления (МНИИПУ) и учебно-методического центра Программы, также приглашаются эксперты из крупного бизнеса списка Форбс, российских и международных деловых сообществ, государственных органов.

Наши преимущества при реализации дополнительных профессиональных программ:

- все дисциплины максимально практико-ориентированы;
- гибкость форм обучения;
- ориентация на клиента: учет потребностей организаций при проектировании программ подготовки специалистов;
- разнообразие методов обучения: активные методы, инновационные методы, обучающее консультирование;
- модульные программы.

#### Ключевые квалификации руководителей и компетентности лидерства

Управление изменениями	Руководство людьми	Ориентация на результат	Деловые качества	Создание объединений
Новаторство и творческий потенциал Внешняя осведомленность Гибкость Работоспособность Стратегическое мышление Проницательность	Управление конфликтами Понимание культурных факторов Раскрытие потенциала служащих Формирование команды	Ответственность Ориентация на потребителей Решительность Предприимчивость Решение задач Техническая эффективность	Управление финансами Управление человеческим капиталом Управление научно-техническим развитием	Сотрудничество Политический опыт Влияние/обсуждение
<b>Основные компетенции</b>				
Навыки межличностного общения Непрерывное обучение		Устные коммуникации Письменные коммуникации	Честность/добропорядочность Ориентация на общественные услуги	

Глубокое изучение технологий в управлении организацией, компанией, ресурсами, международной деятельности, международной безопасности, инструментов прогнозирования, оценки и предупреждения рисков, позволяет сформировать требуемый набор профессиональных компетенций в сфере управления для высококвалифицированных специалистов и исследователей в области управления и международных отношений. Основные направления подготовки специалистов по данной программе – стратегия, стратегическое мышление, управление ресурсами, изменениями, международными проектами, экспертно-аналитическое мышление, прогнозирование, сценарирование рисков.

## ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАММЫ

*Вовлечённое обучение* – слушатели программы не просто слушатели, но и участники – они имеют возможность получить навыки аналитической деятельности и основ экспертизы, для чего разработаны специальные программы практики, организуются ситуационные анализы и мастер-классы.

*Интернационализация* - к занятиям со слушателями регулярно приглашаются ведущие зарубежные эксперты, сотрудники международных организаций, представители дипломатического корпуса.

Важной частью образовательной деятельности является проведение международных конференций, видеоконференций и видеодискуссий, в том числе с использованием метода «мозгового штурма» с иностранными ВУЗами с участием студентов и преподавательского состава Дипломатической Академии МИД России.

*Практикоориентированность* - все преподаватели имеют практический опыт работы по направлению подготовки. Они предлагают для изучения не только общетеоретический материал, но и реальные ситуации (кейсы) из практики российских органов власти, международных организаций, бизнеса, общественных организаций, СМИ.

## УЧЕБНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ:

### **Диагностика личностно-профессиональных компетенций участников образовательных программ.**

Одной из ключевых проблем современности стала проблема поиска метокомпетентных специалистов, умеющих и желающих работать на международном уровне.

В рамках программы, обучающиеся получают профессиональный компьютерный диагностический комплекс 5П (Пакет прикладных программ практического психолога), разработанный специалистами специальных государственных служб для экспертной оценки персонала, включающий более 40 профессиональных диагностических методик и учатся применять его для оценки персонала организации.

На основе такой экспертизы возможно ранжирование сотрудников в соответствии со степенью выраженности тех или иных компетенций, а также выработка рекомендаций по желательным направлениям их обучения и профессионального развития.

Диагностика включает три уровня оценки:

1. психологическая диагностика - глубокий анализ личности сотрудника, оценка рисков, определение соответствия профессии по компетенциям, анализ мотивации и лидерства;
2. измерение интеллекта - наиболее точная оценка интеллектуальных способностей, прогноз обучаемости и профессионального развития, интеллект – важнейший критерий отбора для персонала выше линейного;
3. изучение биографии - прогноз поведения кандидата, дополнительный анализ рисков, для оценки менеджеров среднего звена и выше.

Модуль включает в себя:

1. Компетенции и компетентностный подход в психологической диагностике.
2. Личность как объект психодиагностики. Психологическая структура личности.
3. Психологическая диагностика личностных компетенций в процессе включенного наблюдения. Характерологический анализ.
4. Компьютерные методики в профессиональной психодиагностике.
5. Особенности выбора методик для диагностики профессионально важных качеств.
6. Психологическая диагностика особенностей и уровня интеллекта.



7. Стандартизированный метод исследования личности (ММРІ) в определении ключевых компетенций
8. Диагностика ценностно-мотивационной сферы и стрессоустойчивости.
9. Профессиография и профессиограммы. Подходы к определению категорической пригодности к деятельности.
10. Карты компетенций. Составление карт компетенций под задачи организации.
11. Выбор методик для измерения компетенций.
12. Основы проективной психологической диагностики в изучении ключевых социальных компетенций.
13. Определение профессиональной направленности личности.
14. Психологический портрет. Особенности составления психологического портрета под конкретную задачу организации.
15. Этика психологического изучения личности. Особенности доведения и хранения диагностических данных.
16. Особенности деятельности группы (лаборатории) психологической диагностики в системе кадровой службы.

Результаты:

- Точность отбора и оценки;
- Эффективность вложений в развитие кадров;
- Снижение текучести персонала;
- Меньше новых сотрудников с факторами риска.

### **Тематика Модуля «Международная деятельность».**

Международная деятельность во многом определяется внешней политикой государства, то есть направлением общегосударственной политики, являющейся направлением внутренней политики, целью которой является обеспечение национальной безопасности и достижения собственных целей развития. Иными словами – это реализация внешней политики по средствам участия в международном взаимодействии с международными партнерами и организациями для формирования собственной внешнеполитической позиции.

Модуль включает в себя:

1. Внешняя политика России
2. Управление внешними связями

3. Международные внешнеэкономические связи субъектов Российской Федерации
4. Международная безопасность: вызовы и угрозы в современном мире
5. Правовое обеспечение внешнеэкономической деятельности
6. Публичная дипломатия и культурная дипломатия России и зарубежных стран
7. Протокол и этикет: дипломатический, деловой, общегражданский
8. Международный деловой протокол и этикет
9. Страновые особенности (с указанием стран предполагаемого присутствия), межкультурная компетентность

Результаты:

- Получение базовых знаний по направлениям общегосударственной политики, по управлению внешними и внешнеэкономическими связями, международными связями;
- Овладение знаниями и умениями публичной и культурной дипломатии;
- Приобретение навыков международного делового, общегражданского протокола.

### **Тематика Модуля «Международная безопасность»**

Международная безопасность – система международных отношений, основанная на соблюдении всеми государствами общепризнанных принципов и норм международного права, исключающая решение спорных вопросов и разногласий между ними с помощью силы или угрозы. Международная безопасность — это создание международных отношений, обеспечивающих нормальную жизнедеятельность государства, стабильное развитие сотрудничества стран и надежную защиту жизненно важных интересов от возникающих на мировой арене угроз.

Модуль включает в себя:

1. Международная безопасность
2. Внешнеполитический процесс современной России
3. Основные тенденции мирового развития
4. Ведение информационно-аналитической работы в области международной безопасности
5. Современные информационно-коммуникационные технологии и стратегическое управление
6. Современный стратегический анализ

Результаты:

- Получение базовых знаний о международной безопасности, внешнеполитических процессах, тенденциях мирового развития;
- Усвоение знаний современных информационно-коммуникационных технологий и стратегическое управления;
- Получение знаний и овладение навыками современного стратегического анализа.

### **Тематика Модуля «Мировая экономика»**

Мировая экономика – широкий спектр международных экономических проблем и дисциплин, начиная с международной торговли и таможенного регулирования и заканчивая международной финансовой проблематикой, бизнес-стратегиями корпораций и цифровизацией мирового хозяйства, поиска решений наиболее острых проблем внешнеэкономического сотрудничества и международной экономической интеграции с участием России.

Модуль дает слушателям теоретические знания и прикладные навыки, имеющих целостное представление о мирохозяйственной системе и месте России в мировой экономике, для осуществления практической деятельности в экономических, финансовых, аналитических, научно-исследовательских и других организациях.

Необходимо изучение основных тенденций развития мировой экономики, методик анализа экономических процессов, мировой финансовой системы, анализа интеграционных процессов и развития экономик зарубежных стран и др.

Модуль включает в себя:

1. Современные международные отношения
2. Международное экономическое право
3. Международная торговля и мировые товарные рынки
4. Мировая экономика и международные экономические отношения
5. Международная экономическая интеграция
6. Основы международного бизнеса
7. Международные экономические организации
8. Внешнеэкономическая деятельность предприятия
9. Международное публичное право
10. Экономическая дипломатия
11. Экономическая география
12. Инновационный экономикс

13.Международные инвестиции

14.Международное налогообложение

Результаты:

- Освоение базовых знаний в области мировой экономики;
- Освоение профессиональных знаний международного бизнеса;
- Приобретение умений и навыков в работе привлечения международных инвестиций.

### **Тематика Модуля «Корпоративные и региональные программы»**

Корпоративные и региональные программы — это разновидность целевых комплексных программ, служащих инструментом регулирования и управления экономического, социального и научно-технического развития, формой хозяйственной деятельности, способом приоритетной концентрации ресурсов для решения неотложных, первоочередных проблем.

Модуль включает в себя:

1. Глобальная конкуренция, производственные сети
1. Идеология компании. Преданности идеи компании. Идеология, компании, преданность членов компании, гудвил, как всё это влияет на стоимость компании, KPI, работу с клиентами, увеличение прибыли
2. Управление рискам
3. Управление инновационными проектами
4. Создание региональных и корпоративных инфраструктур инновационной деятельности
5. Прогнозирование в стратегическом управлении
6. Стратегии управления в условиях неопределенности
7. Социальная ответственность бизнеса/организаций
8. Стратегический менеджмент
9. Менеджмент качества – международные стандарты бизнеса

Результаты:

- Усвоение знаний глобальной конкуренции, анализ ситуаций;
- Овладение навыками распознавание рисков и выстраивание дерева решений;
- Овладение навыками прогнозирования и сценарирования событий, проектов, стратегий. Разработка бюджета с прогнозами и сценариями развития.

## **Тематика Модуля «Стратегическое планирование»:**

Стратегическое планирование – это комплекс мероприятий, в котором изучают сведения, прогнозируют и сопоставляют условия внешней среды с имеющимися ресурсами.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок.

Модуль включает в себя:

1. Обеспечивающие бизнес-процессы: формирование групп аналитиков, определение состава и источников информации для стратегического анализа, сбор и систематизация информации для стратегического анализа
2. Требования к стратегическому анализу: цели и задачи, объекты, методики, временные границы
3. Методики анализа макросреды, отрасли, внутренней среды
4. Определение текущего состояния, закономерностей и прогнозов развития факторов макросреды, оценка стратегических последствий для отрасли
5. Характеристики текущей ситуации в отрасли и сегментах рынка, анализ конкурентной среды, оценка перспектив развития отрасли, анализ субъектов рынка, определение ключевых факторов успеха, оценка привлекательности
6. Оценка стратегического потенциала, анализ цепочки создания ценности, динамическая оценка конкурентной позиции, оценка действующей стратегии, выявление ключевых компетенций
7. Оценка системы управления проектами/рисками/процессами
8. Обеспечивающие бизнес-процессы: формирование рабочей группы по разработке стратегии, определение состава и источников информации для разработки стратегии, сбор и систематизация информации для разработки стратегии
9. Требования к разработке стратегии: цели, задачи, объекты, методики, временные параметры разработки стратегии
10. Определение миссии: цели, задачи и уровни разработки миссии, потенциал организации в удовлетворении потребностей заинтересованных сторон, ключевые сферы деятельности организации, основные способы деятельности организации, ключевые компетенции организации, ценности организации

11. Разработка стратегических целей: определение желаемого состояния организации для различных сценариев развития отрасли, цели корпоративного уровня, система показателей-индикаторов, стратегические цели бизнес-единиц и функциональных подразделений, согласование и утверждение стратегических целей по уровням управления
12. Структура и порядок разработки корпоративной/бизнес-стратегии
13. Разработка функциональных стратегий: состав функциональных направлений деятельности организации, мероприятия для достижения стратегических целей организации, подразделений и функциональных направлений, сравнительный анализ, оценка и выбор наилучшего варианта функциональной стратегии
14. Предложения по функциональным стратегиям и программам по системам управления проектами/рисками/процессами в интеграции с миссией и корпоративной стратегией
15. Планирование реализации стратегии: подходы к составу, содержанию, разработке планов и бюджетов, увязка бюджетов и планов
16. Системы управления рисками
17. Системы управления заинтересованными сторонами
18. Требования к реализации стратегии: цели, задачи, объекты, методики, временные границы реализации стратегии
19. Подготовка организации к реализации стратегии: оценка готовности организации к реализации стратегии, оценка разрывов между параметрами, требуемыми для реализации стратегии с текущими значениями организации, сокращение разрывов
20. Разработка программы развития
21. Предложения к корпоративной методологии управления проектами
22. Построение и анализ проблемного поля: методики построения и анализа проблемного поля организации, установление связи внешних и внутренних факторов, анализ и взаимодействие внешних и внутренних факторов, выявление проблем, структуризация проблем
23. Ключевые тренды глобальных и региональных политических, экономических, социальных процессов в приложении к стратегиям развития предприятий
24. Разработка концепции и структуры дополнений в действующие стратегии предприятий с учетом особенностей и трендов текущей ситуации
25. Разработка корпоративной стратегии для монопрофильного предприятия, выпускающего мелкосерийную (единичную) продукцию, построение различных вариантов целевого портфеля с учетом различных сценариев развития отрасли, многокритериальный анализ стратегической привлекательности вариантов целевого портфеля, выбор целевого портфеля и формирование основных положений корпоративной стратегии

26. Разработка концепции и структуры дополнений в действующие системы управления предприятий
27. Система ключевых показателей эффективности: модели системы ключевых показателей эффективности – индикаторов реализации стратегии, методы расчета и оценки ключевых показателей эффективности, коридоры значений ключевых показателей для различных сценариев, ответственность за достижение значений целевых показателей между подразделениями и сотрудниками
28. Мониторинг показателей стратегического контроля: набор показателей для стратегического контроля, коридор значений показателей для стратегического контроля, методы сбора, расчета и оценки показателей для стратегического контроля, периодичность сбора и представления данных по каждому показателю стратегического контроля, сбор данных для расчета показателей стратегического контроля, определение значений показателей для стратегического контроля с помощью выбранных методов оценки
29. Мероприятия по результатам стратегического контроля: определение необходимости устранения разрывов
30. Методы развития команды стратегических проектов
31. Жизненный цикл предприятий и стратегическое развитие.

Результаты:

- Овладение навыками стратегического развития, планирования;
- Умения выстраивать деятельность организации/компании посредством корпоративной/бизнес-стратегии;
- Выстраивание длинных цепочек создания стоимости.

### **Тематика Модуля «Менеджмент»**

Менеджмент – это процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения преобразований исходных ресурсов в требуемые результаты.

Модуль включает в себя:

1. Самосознание организации: миссия и цели
2. Организационная структура компании. Взаимосвязи и коммуникации
3. Формирование стратегии и технологии принятия стратегических решений
4. Реализация стратегии. Контроль исполнения
5. Сбалансированная система показателей (BSC)

6. Моделирование бизнес-процессов и процессное управление
7. Постановка бизнес-процессов и оценка их эффективности
8. Обеспечение защиты интересов бизнеса
9. Управление изменениями. Управление сопротивлением изменений
10. Управление компанией по Адизесу
11. Информационные системы управления
12. Системы управления организацией и бизнес-процессы
13. Инструменты управления качеством
14. Проектная культура. Проектное управление. Портфель проектов

Результаты:

- Освоение навыков эффективного управления организации/компанией;
- Владение навыками проектного управления.

### **Тематика Модуля «Стратегическое мышление»:**

Стратегическое мышление — это способность думать системно, т.е. принимать во внимание все возможные перспективы и вероятности, которые довольно часто представляются нам на данный момент времени не достижимыми для нашей компании/ организации. Слово стратегия имеет греческие корни. Оно происходит от слова «strategia», что означает умелое руководство. Стратегия - это долгосрочный план действий, разработанный для того, чтобы достичь определенной цели, в основном победы.

Модуль включает в себя:

1. Стратегическое мышление (стратегические решения внештатных ситуаций): глобальный, национальный, региональный, отраслевой.
2. Управленческое мышление.
3. Социальные технологии.
4. Анализ трендов развития общества, экономики и технологий.
5. Увеличение эффективности деятельности, технических и социальных протоколов согласования интересов на глобальном уровне, концентрация и управление вниманием, эмоциональная грамотность, кросскультурность, понимание смыслов, социальный интеллект, эффективное выявление причины вреда и прогнозирование рисков.
6. Эффективные устные и письменные коммуникации.
7. Экзистенциальные навыки и метанавыки.
8. Управление информацией.



Результаты:

Научить команду думать системно, т.е. принимать во внимание все возможные перспективы и вероятности;

- Овладение компетенциями метанавыкамов;
- Овладение командой навыками стратегического мышления.

### **Тематика Модуля «Психология»**

Знание психологических факторов повышает эффективность управления организацией и компаний, дает возможность успешнее осуществлять руководство индивидуальной и групповой деятельностью сотрудников, позволяет лучше понять психологические проблемы, стоящие перед организацией.

Важная роль психологических законов в управлении персоналом организации обеспечивает ее конкурентоспособность: организация системы управления персоналом в современных рыночных условиях, кадровая служба, регулирование численности персонала, стили руководства, мотивация и психологическая поддержка персонала, структура и регулирование рынка труда, его современная специфика, взаимодействие персонального менеджмента с другими элементами комплексной системы управления современной организации.

Модуль включает в себя:

1. Управление убеждениями и эмоциями.
2. Визуальная диагностика характера
3. Лидерство и личностное развитие: ответственное лидерство, инклюзивность, осознанность и управление собой, достижение целей, предпринимательство, лидерство и влияние, стрессоустойчивость, интеллектуальная гибкость, управление людьми, партнерство
4. Межличностное взаимодействие: мобилизация окружения, развитие отношений, командная эффективность, обратная связь
5. Когнитивные навыки: критическое мышление, коммуникации, планирование работы, ментальная гибкость, аналитическое мышление, решение сложных задач, экологическое мышление
6. Работа со страхами

Результаты:

- Овладение базовыми знаниями психологии в управлении;
- Усвоение навыков командной работы и выработки коллективных решений;

- Овладение навыков аналитического мышления, выработки решений сложных задач, ТРИХ технологий;
- Выработки понимания осознанности, ментальной гибкости, управление собой и ситуацией.
- Управление заинтересованными сторонами.

**По желанию Заказчика учебный план может сформироваться из дополнительных блоков: философия, визионерские лекции, ТРИЗ, КСО, ESG.**

## ГЛОССАРИЙ

**Система управления** органа исполнительной власти представляет собой набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенных для достижения целей органа исполнительной власти.

**Инструмент** – средство практической реализации управленческого решения. Примеры инструментов: коллегиальный орган (аттестационная комиссия), информационная система (система электронного документооборота), документ (штатное расписание).

В системе управления органа исполнительной власти выделяется 4 уровня управления: стратегический, тактический, оперативный и операционный уровни.

Каждый уровень управления характеризуется своим горизонтом планирования и периодичностью контроля:

стратегический уровень – планирование на период от 10 лет, контроль не реже 1 раза в год;

тактический уровень – планирование на период от 1 год до 10 лет, контроль не реже 1 раза в квартал;

оперативный уровень – планирование на период от 3 месяцев до 1 года, контроль не реже 1 раза в месяц;

операционный уровень – планирование на период от 1 дня до 3 месяцев, контроль не реже 1 раза в неделю.

По способу достижения целей органа исполнительной власти выделяются:

**процессно-ориентированная система управления**, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности);

**проектно-ориентированная система управления**, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов.

**Процесс** – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей. Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение.

**Проект** – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

Выбор способа достижения целей органа исполнительной власти и, соответственно, типа системы управления органа исполнительной власти осуществляется исходя из масштабности и срочности изменений, которые закладываются в цели органа исполнительной власти относительно текущего состояния.

В случае, если цели органа исполнительной власти не предполагают существенных и срочных изменений относительно текущего состояния, может использоваться процессно-ориентированная система управления. В ином случае, рекомендуется использовать проектно-ориентированную систему управления. При этом предполагается, что в рамках процессно-ориентированной системы управления могут выполняться отдельные проекты, а в рамках проектно-ориентированной системы управления будут существовать регулярные стандартизированные процессы.

Внедрение проектно-ориентированной системы управления предполагает внедрение или модификацию существующих процессов управления.

**Актуальность проектного управления** обусловлена новыми вызовами к системе государственного управления в России. В современных условиях существует стратегическая необходимость повышения эффективности деятельности государственных органов власти в части постановки целей и своевременного их выполнения. Для решения данного вопроса в 2013 году при Минэкономразвития России был создан Совет по внедрению проектного управления в органах власти, куда также вошли представители бизнеса, образования и науки.

В современных условиях критически важной становится способность исполнительного аппарата реализовать запланированные проекты и задачи и достичь поставленных целей в срок и в рамках установленных бюджетов. Методы проектного управления призваны мобилизовать и структурировать ресурсы организации на достижение целей проектов.

**Цель процесса организации управления проектами** – обеспечение достижения ключевых результатов деятельности администрации области, органов исполнительной власти путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта.

**Основными задачами организации проектной деятельности** в администрации субъекта РФ и органах исполнительной власти являются:

- обеспечение прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений посредством предоставления актуальной и достоверной информации о реализации проектов;
- обеспечение достижения результатов деятельности, запланированных администрацией субъекта РФ и органов исполнительной власти;

- обеспечение соблюдения и сокращения сроков достижения результатов деятельности;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с организациями, привлекаемыми администрацией области и органами исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления;
- обеспечения эффективных механизмов контроля за реализацией проектов.

Основными особенностями системы проектного управления являются:

- создание команды под каждый проект, куда помимо руководителя проекта привлекаются представители различных структур в зависимости от стоящих задач;
- упразднение вертикальной структуры управления – все члены рабочей группы работают вместе над решением поставленной задачи;
- каждый член рабочей группы может вносить свои предложения и идеи, вне зависимости от своей должности в штатном расписании.

Таким образом, проектное управление для органов исполнительной власти – это новая культура, где осуществляется отступление от вертикальной субординации – команда проекта состоит из представителей разных департаментов и управлений, объединяясь на горизонтальном уровне. При этом у каждого участника команды двойное подчинение: как руководителю собственного департамента, так и руководителю проекта.

Изменения в системе государственного управления при переходе к механизму проектной деятельности выражается в непосредственном повышении прозрачности деятельности органов власти, что ведет к созданию благоприятной административной среды, оптимизации и повышению качества предоставляемых услуг. Увеличивается приток инвестиций по приоритетным направлениям, при одновременном снижении инфраструктурных рисков для инвестора

Важно, что в рамках модели проектного управления любой проект рассматривается как система, состоящая из ряда элементов: изменение одного из них, может повлечь за собой изменение всей структуры проекта. Привлекательность проектного управления для органов государственной власти обуславливается абсолютной прозрачностью и управляемостью проектом, четким распределением персональной ответственности и измеримым конечным результатом на заранее спланированную дату.

**Основные эффекты, получаемые от внедрения механизма проектного управления в государственных органах власти представлены в таблице:**

<i>Экономические</i>	<i>Управленческие</i>	<i>Социальные</i>
Уменьшение длительности периода разработки и согласования проекта (средняя экономия времени на один проект составляет не менее 2 месяцев)	Экономия ресурсов при выполнении поставленных задач составляет до 10%	Повышение качества предоставления услуг
Увеличение скорости освоения инвестиций в регионе	Сокращение сроков выполнения поставленных задач достигает до 20%	Участие граждан в инициации и реализации проектов

**Объектом проектного управления** является проект как особым образом, организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Следовательно, необходимо выделять проектную деятельность из совокупной деятельности.

Управления проектной деятельностью, соответствующей четырём и более из следующих критериев:

- уникальность результатов деятельности в масштабах региона;
- необходимость параллельной реализации мероприятий по нескольким направлениям для достижения результата деятельности;
- наличие выявленных рисков;
- необходимость участия двух и более органов исполнительной власти / структурных подразделений администрации области / органов местного самоуправления муниципальных образований области/ привлекаемых организаций;
- наличие зафиксированной (в федеральных или региональных нормативных правовых актах, протоколах) даты, к моменту наступления которой должен быть достигнут результат деятельности;
- наличие выделенных объемов финансирования для достижения результатов деятельности.

Проекты длительностью более года разделяются на этапы. Для каждого этапа проекта ежегодно актуализируются состав межфункциональной группы управления проектом и план проекта.

**Основными принципами** при внедрении проектного управления являются:

- целостность – внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга;
- простота – внедряемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего использовать их без потери эффективности с минимальными трудозатратами;
- гибкость – внедряемые решения могут адаптироваться к деятельности органа исполнительной власти в минимальные сроки с учетом происходящих процессных, организационных и технологических изменений.

Процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления, делятся на основные и вспомогательные.

**К основным процессам управления** относятся:

- стратегическое управление;
- тактическое управление;
- управление проектами.

**К вспомогательным процессам управления** относятся:

- управление мотивацией участников проектов;
- управление компетенциями участников проектной деятельности;
- организационная поддержка проектной деятельности;
- технологическая поддержка проектной деятельности.

В перечень основных процессов модели проектно-ориентированной системы управления также входят «Управление процессами» и «Операционное управление». Данные процессы в проектно-ориентированной системе управления не являются профильными и могут быть реализованы любым образом по выбору органа исполнительной власти.

Проекты и процессы разделяются на мероприятия и контрольные события.

Помимо мероприятий и контрольных событий в органах исполнительной власти используются поручения. Достижение целей проекта (процесса) может осуществляться через формирование поручений и контроль их исполнения, но рекомендуется в качестве основных инструментов планирования и контроля

использовать мероприятия и контрольные события. Для поручений, как и для контрольных событий, контролируется срок окончания.

**Ключевыми блоками системы проектного управления** являются следующие направления деятельности:

- Внедрение механизма отбора проектов, стандартов проработки и реализации проектов.
- Персональное закрепление ответственности и повышение качества межведомственного взаимодействия.
- Внедрение электронной системы реализации, управления и мониторинга проектов.
- Повышение компетенций служащих в проектной деятельности
- Внедрение системы мотивации служащих.
- Привлечение всех заинтересованных участников к проектной деятельности.

Горизонт детального планирования – от 3 месяцев до 1 года, периодичность контроля – не реже 1 раза в месяц. В случае, если длительность проектов составляет более года, сроки, бюджет и ресурсы проекта укрупненно планируются на весь период, но детальное планирование осуществляется только на период до 1 года с последующим скользящим перепланированием.

### **Российские стандарты (ГОСТ) в управлении проектами:**

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»

ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»

ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»

Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденных распоряжением Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ

Управление проектной деятельностью и взаимодействие между участниками проектной деятельности осуществляются с использованием автоматизированной информационной системы проектной деятельности, размещённой на информационном ресурсе корпоративного портала государственных и муниципальных служащих в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – АИС).



Правила и условия работы с АИС устанавливаются методическими рекомендациями, разработанными Проектным офисом и утверждёнными Организационным штабом.

### **Список ключевых терминов:**

**Архив проекта** – совокупность документов по проекту, имеющая заданную структуру.

**Блок мероприятий (суммарная задача)** – часть проекта, объединяющая мероприятия в рамках одной предметной области управления с целью достижения определенного результата в проекте.

**Бюджет проекта** – общая сумма финансовых средств, необходимых для реализации проекта.

**Внешний проект** - проект, находящийся в ответственности внешних организаций и органов государственной власти, но подконтрольный органу исполнительной власти, или в котором орган исполнительной власти принимает участие.

**Внутренний проект** – проект, направленный на достижение целей подразделения(ий) органа исполнительной власти, заказчиком которого является заместитель руководителя органа исполнительной власти или руководитель структурного подразделения.

**Декомпозиция** – разделение блоков мероприятий проектов или деятельности органа исполнительной власти на более мелкие и более управляемые компоненты с целью обеспечения эффективного планирования, организации и контроля проекта.

**Документы проектного управления** – документы, сопровождающие управление проектной деятельностью: проектная инициатива, паспорт проекта, отчет о статусе проекта, итоговый отчет по проекту.

**Должностное лицо** – лицо, временно или постоянно занимающее, или замещающее должность в государственных учреждениях, организациях и осуществляющее по назначению функции представителя власти, связанные с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных обязанностей, либо выполняющее их по специальному полномочию.

**Жизненный цикл проекта** – набор последовательных и иногда перекрывающихся этапов проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле органа исполнительной власти, характером самого проекта и его прикладной областью.

**Задачи проекта** - декомпозиция цели (ей) проекта с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта).

**Запрос на изменение в проекте** – документ для корректировки реализации проекта, содержащий предложения по изменениям в проекте относительно утвержденных документов (Паспорта проекта, Плана-графика проекта). Документ содержит описание причин возникновения изменений, обоснование их необходимости, оценку последствий принятия или отклонения предлагаемых изменений, альтернативные варианты изменений и их плюсы и минусы.

**Индивидуальный КПЭ** – численный показатель, определяющий индивидуальную эффективность участников проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации органа исполнительной власти.

**Инструмент** – средство практической реализации управленческого решения. Примеры инструментов: коллегиальный орган (аттестационная комиссия), информационная система (система электронного документооборота), документ (штатное расписание).

**Интегрированная система мотивации** – свод рекомендаций и методов мотивации, основанных на единых принципах мотивации для всех должностных лиц органа исполнительной власти, как для участников проектов, так и для участников процессов.

**Информационная система управления проектами (ИСУП)** – информационная система, обеспечивающая поддержку проектной деятельности.

**Исполнители проекта** – должностные лица, а также сотрудники привлекаемых организаций, ответственные за реализацию мероприятий, выполняемых в целях достижения контрольных точек проекта.

**Ключевые показатели эффективности (КПЭ)** – показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления.

**Контрольная точка проекта** – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее срок окончания.

**Контрольное событие (веха)** – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания. Примеры контрольных событий: «Утверждено положение о ...», «Информационная система запущена в промышленную эксплуатацию».

**КПЭ блока мероприятий** – численный показатель, определяющий эффективность выполнения блока мероприятий проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации органа исполнительной власти.

**КПЭ проекта** – численный показатель, определяющий эффективность реализации проекта, используемый для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации органа исполнительной власти.

**Критерии успеха проекта** – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность оценить успешность выполнения проекта.

**Мероприятие (работа)** – набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющий сроки начала и окончания.

**Модуль информационной системы управления проектами** – функциональная составляющая архитектуры информационной системы управления проектами, позволяющая конфигурировать и адаптировать решения под конечных пользователей.

**Мониторинг проектной деятельности** – система мероприятий по измерению фактических параметров проектов, расчету отклонения фактических параметров проектов от плановых, анализу их причин, прогнозированию хода реализации проектов.

**Нормативная методическая база** – совокупность законов, нормативных правовых актов и внутренних методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования данных и документации органа исполнительной власти.

**Оперативное управление** – управление в краткосрочной перспективе (на период от 1 месяца до 1 года) с контролем, осуществляющимся с периодичностью 1 раз в неделю/месяц.

**Операционная деятельность** – постоянный вид деятельности, состоящий из структурированного набора мероприятий и направленный на достижение повторяющихся результатов.

**Операционное управление** – управление деятельностью органа исполнительной власти в краткосрочной перспективе, на период от 1 дня до 1 месяца с контролем раз в день/неделю.

**Орган исполнительной власти** – государственное учреждение, обладающее относительной самостоятельностью, структурной организацией, наделенное государственно-властными полномочиями исполнительно - распорядительного характера и действующее в пределах определенной территории.

**Организационная поддержка проектной деятельности** – административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания

специализированных проектных ролей, структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти.

**Организационная структура** — структура количественного и качественного состава подразделений органа исполнительной власти, схематически отражающая порядок их взаимодействия между собой и формируемая исходя из объёма и содержания задач, решаемых органом исполнительной власти, направленности и интенсивности, сложившихся в органе исполнительной власти информационных и документационных потоков, и с учётом его организационных и материальных возможностей.

**Отчет по проекту** – документ, содержащий информацию о фактическом достижении контрольных точек проекта, прогнозе достижения контрольных точек проекта, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за отчетный период, открытых вопросах, требующих решения руководства (куратора/руководителя проекта).

**Отчет по проекту** – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства.

**Паспорт проекта** – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период

реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий проекта.

**План-график проекта** – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.

**Показатель (индикатор) проекта/процесса** – запланированное по годам количественное значение в проекте или процессе деятельности органа исполнительной власти, отражающее степень достижения цели, измеряемое или рассчитываемое по утвержденным в органе исполнительной власти методикам.

**Портфель** – совокупность проектов, объединенных в целях эффективного управления достижением целей органа исполнительной власти.

**Портфель проектов** – совокупность (перечень) проектов (программ), объединенных в целях эффективного управления для достижения стратегических целей.

**Программа проектов** – комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости.

**Проект** – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

**Проектная деятельность** – деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ).

**Проектное управление (управление проектами)** – планирование, организация и контроль временных, финансовых и материально-технических ресурсов, направленных на достижение цели проекта.

**Проектно-ориентированная система управления** – система управления, при которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов.

**Проектные документы** – документы, разрабатываемые при реализации проектов, включая документы проектного управления.

**Процесс** – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на достижение определенной цели. Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение.

**Процессно-ориентированная система управления** – система управления, при которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности).

**Реестр целевых показателей проекта** – документ, формируемый для мониторинга социально значимых эффектов от реализации проекта, показателей эффективности реализации проекта, показателей инвестиционной деятельности.

**Риски проекта** – вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на проект.

**Руководитель проекта** – должностное лицо органа исполнительной власти, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессом планирования,

исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляет подготовку запросов на изменения и оперативное управление проектом.

**Система проектной мотивации** – свод рекомендаций и методов мотивации участников проектов органа исполнительной власти, основанных на оценке эффективности реализации проектов и определении материального и нематериального поощрения участников проектов.

**Система управления органа исполнительной власти** – набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенный для достижения целей органа исполнительной власти.

**Тактическое управление** – управление проектами, процессами, контрольными событиями и показателями органа исполнительной власти на среднесрочной перспективе.

**Технологическая поддержка проектной деятельности** – автоматизация процессов проектной деятельности с целью эффективного достижения результатов проектов.

**Управление компетенциями участников проектной деятельности** – процесс формирования необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава органа исполнительной власти и участников проектной деятельности посредством обучения, а также создание проектной культуры в органе исполнительной власти.

**Управление мотивацией** – формирование мотивации на качественное и своевременное достижение результатов проекта участников проектов, создание основы для кадровых и административных решений, а также обеспечение обратной связи от руководителей об эффективности работы участников проектов.

**Управление проектом** – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

**Управление процессом** - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов процессом, направленные на эффективное достижение целей процесса и его непрерывное совершенствование.

**Уровень управления** – ступень в иерархии управления органа исполнительной власти.

**Этап проекта** – ограниченный во времени набор мероприятий проекта, объединенных с целью эффективного управления.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 03.07.2016, с изм. от 09.12.2016).
2. Указ Президента Российской Федерации от 23.07.1997 № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации».
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.03.2007 № 177 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2017/18 учебных годах».
4. Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы».
5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».
6. Квалификационные требования к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL: <http://www.rosmintrud.ru> (дата обращения: 21.04.2017).
7. Бреусова Е.А., Горбачева А.А. Проблемы формирования кадрового потенциала для малых предприятий сферы услуг // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-1. – С. 335-338.
8. Лобода А.Е. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих: российский опыт и практика зарубежных стран // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2015. – № 4. – URL: <http://ego.uara.ru/ru/issue/2015/04/>.
9. Лобунец В.С., Бреусова Е.А. Вопросы кадрового аудита в органах местного самоуправления // Экономика и социум. – 2015. – № 1-3. – С. 957-961.
10. Лыгина А.В., Бреусова Е.А. // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2017. – № 2. – С. 201–206. – url: <http://e-koncept.ru/2017/570041.htm>.
11. Cherkessova E.Y., Belikova S.S., Popova E.M., Sukhova A.A., Demidova N.E. Mechanism of Development of Human Capital Within Human Resources Management of Modern Organization // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6. – № 5 S2. – P. 399-404.
12. Черкессова Э.Ю., Савченко И.В. Анализ состава доходов государственных гражданских служащих территориальных налоговых органов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9-1. – С. 881-885.

13. Шамахов В.А., Морозов. В.И. Подготовка кадров государственных служащих в России: к вопросу о преемственности // Управленческое консультирование. – 2012. – № 1. – С. 5-17
14. Луковцева Е.Н. «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации государственных гражданских служащих: опыт и практика (на примере ГАУ ДПО «Высшая школа инновационного менеджмента при Главе РС(Я)») // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 1. – С. 25-38. – doi: 10.18334/lm.4.1.37775)



**СТРУКТУРА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПРОГРАММЫ**



**ЧЕК-ЛИСТ  
ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА  
СУБЪЕКТА РФ, КОМПАНИИ, ОРГАНИЗАЦИИ**

1. На официальную почту Программы [directorate@leader-ea.su](mailto:directorate@leader-ea.su) направляется письмо - заявку на имя Президента НП «Центр молодежных и предпринимательских инициатив «ПОКОЛЕНИЕ 2025», С.Д.Сосновой с просьбой оказания содействия в формировании кадрового резерва субъекта РФ, компании, организации (Приложение 3 АНАСТАСИЯ).
2. С Заказчиком согласовывается направление образовательной программы: стандартная (Приложение 4), стандартная + региональная специфика, специфика компании, организации, индивидуальная, VIP программа (сформированная под Заказчика).
3. Подписывается договор между Заказчиком и Программой по формированию кадрового резерва субъекта/ по выбранной программе РФ, компании, организации.
4. Заказчик самостоятельно проводит отбор, не менее 45 человек.
5. Заказчик отправляет Заявку на официальную почту Программы [directorate@leader-ea.su](mailto:directorate@leader-ea.su) (Приложение 5 /5(Г).).
6. Претенденты (рекомендуемые Заказчиком) регистрируются на платформе «ЛИДЕРЫ ЕВРАЗИИ».
7. Претенденты получают доступ к диагностической платформе для прохождения профессиональной, личностной, когнитивной диагностики.
8. Претенденты проходят диагностический блок.
9. Претенденты, Заказчик, Руководитель учебно-методического центра получают результаты по диагностике.
10. На основе результатов диагностик проходит выбор 10-15 человек для прохождения обучения.
11. На адрес Заказчика направляется официальное письмо с подписью Президента НП «Центр молодежных и предпринимательских инициатив «ПОКОЛЕНИЕ 2025», С.Д.Сосновой с окончательным списком слушателей Заказчика для подтверждения Заказчиком списка слушателей образовательной программы.
12. В адрес Программы на имя Президента НП «Центр молодежных и предпринимательских инициатив «ПОКОЛЕНИЕ 2025», С.Д.Сосновой на официальную почту [directorate@leader-ea.su](mailto:directorate@leader-ea.su) Заказчиком направляется письмо с подтверждением списка слушателей по образовательной программе.
13. Руководитель учебно-методического центра готовит приказ о зачислении слушателей Заказчика по образовательной программе.

14. Приказ о зачислении слушателей Заказчика направляется на официальную почту Заказчика, публикуется на официальном сайте Программы и в личных кабинетах слушателей.
15. Слушатели Заказчика начинают обучение:
16. Слушатель проходит персональное контекст-интервьюирование;
17. На каждого слушателя формируется ИКОС;
18. За каждым слушателем закрепляется личный менеджер;
19. За группой слушателя закрепляется наставник;
20. Каждому слушателю выдается комплект учебно-методического материала: учебная тетрадь, дополнительные учебные материалы в зависимости от выбранной программы.
21. В течении всего обучения слушатели проходят промежуточную аттестацию.
22. По итогам положительных результатов промежуточных аттестаций выдается документ установленного образца вуза-партнера ответственного за образовательный модуль.
23. Если слушатель не прошел промежуточную аттестацию в адрес Заказчика направляется письмо-отчет о слушателе. Заказчик принимает решение о слушателе и направляет официальный ответ на имя Президента НП «Центр молодежных и предпринимательских инициатив «ПОКОЛЕНИЕ 2025» С.Д.Сосновой Программы на официальную почту Программы [director@leader-ea.su](mailto:director@leader-ea.su).
24. Результаты промежуточной аттестации направляются Заказчику.
25. По окончании прохождения образовательной программы проводится итоговая аттестация с выдачей документа установленного образца.
26. Руководитель учебно-методического центра готовит Приказ о завершение слушателями образовательной программы.
27. Приказ о завершении слушателями образовательной программы направляются на официальную почту Заказчика, публикуются на официальном сайте Программы и в личных кабинетах слушателей.
28. Слушатели, окончившие с положительными результатами, по согласованию со слушателями, вносятся в реестр Кадрового резерва Программы.

**\*Результаты прохождения образовательных программ действуют в течении года после завершения обучения (от даты Приказа). По окончании года слушатель должен подтвердить свои знания по образовательным программам в Сертификационном центре Программы. При не подтверждении знаний и навыков, у слушателя есть возможность пройти курсы повышения квалификации.**

**\*Количество слушателей в группе может быть изменена, согласуется с Заказчиком.**

## ДОПОЛНЕНИЕ К ЧЕК ЛИСТУ

### ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОГРАММЫ «Кадровый резерв «ЛИДЕРЫ ЕВРАЗИИ»

В качестве дополнительных возможностей и инструментов реализации собственной деятельности, слушателям доступны ресурсы Программы:

1. Инициация и реализация собственного проекта.
2. Ревизия проекта/ компании/ организации с рекомендациями.
3. Стать членом (на бесплатной основе) Закрытого карьерного клуба «РЕЗЕРВ».
4. Стать участником Делового Клуба «ЛИДЕРЫ ЕВРАЗИИ». Участие в деятельности Клуба рассматривается персонально с директором Клуба.
5. Использование эко системы Программы с 15% скидкой.
6. Участие в международных мероприятиях Программы.
7. Участие слушателей в промо-мероприятиях Сессий в регионах Российской Федерации и государствах-участниц ШОС или иных интеграционных структур.
8. Возможность организации специального события (конференция, презентация, круглый стол, брифинг, рекламная акция и др.) слушателей в рамках деятельности Сессий или иных мероприятий.
9. Участие во встречах с представителями стран-участниц интеграционных структур ШОС, СНГ и др.
10. Содействие в организации двусторонних встреч (по заявке Слушателя) с представителями стран – участниц ШОС, СНГ, ЕврАзЭС или иных государств-партнеров Программ.
11. Предоставление помещения для проведения двусторонних встреч или подписания соглашений.
12. Возможность внесения предложений по тематикам встреч (митапов, «встреч без галстуков», деловая игр-завтраков) конференций, круглых столов и выставок, а также по докладчикам, мастер-классам, чьи выступления могут быть интересны участникам, партнерам Программы (по согласованию).
13. Участие слушателя в учебной программе сессий и в основной образовательной программы в качестве спикеров на площадке «Stories of Self Made Men» или авторские лекции/ кейс-сессии.
14. Участие слушателя на официальных приемах мероприятий Программы.
15. Организация 1-2 гостевых эфиров с участием слушателя на ютуб-тв Программы партнерских ТВ-каналах и радиоканалах (по согласованию).

**ПИСЬМО-ЗАЯВЛЕНИЕ**

(на фирменном бланке организации)

исх. №  
от « » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Президенту  
НП «Центр молодежных и  
предпринимательских инициатив  
«ПОКОЛЕНИЕ 2025»  
С.Д.Сосновой

Уважаемая Светлана Дмитриевна!

Данное письмо подтверждает намерение (полное название организации) в лице (должность, ФИО руководителя организации) о готовности заключить договор возмездного оказания услуг с НП «Центр молодежных и предпринимательских инициатив «ПОКОЛЕНИЕ 2025» касательно формирования кадрового резерва (название организации).

Со стороны (название организации) ответственным лицом по организации взаимодействия с НП «Центр молодежных и предпринимательских инициатив «ПОКОЛЕНИЕ 2025» назначен (должность, ФИО, контактный телефон).

Руководитель (должность) / / ФИО / /

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**М.П.**

**НАПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНО ПРОГРАММЫ**

Президенту  
НП «Центр молодежных и  
предпринимательских инициатив  
«ПОКОЛЕНИЕ 2025»  
С.Д.Сосновой

« \_\_\_\_\_ »

наименование организации (полностью)

просит Вас подготовить программу и организовать процесс обучения по следующим направлениям:

(выбрать направления- остальные удалить из заявления)

№ п/п	Наименование модуля	Наименование дисциплины	Форма обучения (очно/заочно)
1.	Диагностика личностно- профессиональных компетенций участников образовательных программ	пример: «Психологическая диагностика личностных компетенций в процессе включенного наблюдения. Характерологический анализ»	
		пример: «Определение профессиональной направленности личности»	
2.	Международная деятельность	пример: «Внешняя политика России»	
		пример: «Правовое обеспечение внешнеэкономической деятельности»	
		пример: «Протокол и этикет: дипломатический, деловой, общегражданский»	
		пример: «Международный деловой протокол и этикет»	

3.	Международная безопасность	пример: «Основные тенденции мирового развития»	
4.	Мировая экономика		
5.	Корпоративные и региональные программы		
6.	Стратегическое планирование	пример: «Методики анализа макросреды, отрасли, внутренней среды»	
		пример: «Оценка системы управления проектами/рисками/процессами»	
		пример: «Системы управления рисками»	
7.	Менеджмент		
8.	Стратегическое мышление		
9.	Психология		

Руководитель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ФИО

Подпись

Дата: « » \_\_\_\_\_ 20 г.

**М.П.**

**Приложение 5(Г).**

Президенту  
НП «Центр молодежных и  
предпринимательских инициатив  
«ПОКОЛЕНИЕ 2025»  
С.Д.Сосновой

**СПИСОК СЛУШАТЕЛЕЙ**

(государственные органы)

Наименование организации (полностью) «\_\_\_\_\_»

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Должность, квалификационный уровень РФ	Электронный адрес и телефон
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Руководитель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ФИО

Подпись

Дата: « » \_\_\_\_\_ 20 г.

М.П.



## Приложение 5.

Президенту  
НП «Центр молодежных и  
предпринимательских инициатив  
«ПОКОЛЕНИЕ 2025»  
С.Д.Сосновой

### СПИСОК СЛУШАТЕЛЕЙ

(общественные организации, бизнес)

Наименование организации (полностью) « \_\_\_\_\_ »

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Должность	Электронный адрес и телефон
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Руководитель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ФИО

Подпись

Дата: « » \_\_\_\_\_ 20 г.

М.П.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Учебный план  
 программы повышения квалификации для государственных служащих и  
 общественных организаций  
 «Управление. Стратегия. Лидерство»

К освоению дополнительной профессиональной программе допускаются:

Категория слушателей:

1) слушатели, получающие среднее профессиональное образование или высшее образование.

Срок обучения – 72 ак.час.

Форма обучения – с отрывом от работы, с частичным отрывом от работы и без отрыва от работы, с применением дистанционных образовательных технологий.

№	Профессиональные уровни	Всего часов	в том числе			
			Лекции	Практич. занятия	Самост. работа	Стажировка
1.	<b>Модуль «Международная деятельность»</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	-	<b>2</b>	-
1.1.	Внешняя политика России	4	2	-	2	-
1.2.	Управление внешними связями	2	2	-	-	-
1.3.	<i>Аттестация:</i>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, визионерская и т.д.			
2.	<b>Модуль «Международная безопасность»</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	-	<b>4</b>	-
2.1.	Международная безопасность	4	2	-	2	-
2.2.	Современные информационно-коммуникационные технологии и стратегическое управление	4	2	-	2	-
2.3.	<i>Аттестация:</i>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
3.	<b>Модуль «Мировая экономика»</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	-	-	-
3.1.	Международная торговля и мировые товарные рынки	2	2	-	-	-
3.2.	Мировая экономика и международные экономические отношения	2	2	-	-	-
3.3.	Международные инвестиции	2	2	-	-	-
3.4.	Международное налогообложение	2	2	-	-	-
3.5.	<i>Аттестация:</i>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
4.	<b>Модуль «Корпоративные и региональные программы»</b>	<b>15</b>	<b>10</b>		<b>4</b>	
4.1.	Прогнозирование в стратегическом управлении	4	2	-	2	-
4.2.	Стратегии управления в условиях неопределенности	4	2	-	2	-

4.3.	Создание региональных и корпоративных инфраструктур инновационной деятельности	2	2	-	-	-
4.4.	Управление инновационными проектами	2	2	-	-	-
4.5.	Социальная ответственность организаций	2	2	-	-	-
4.6.	<b>Аттестация:</b>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
5.	<b>Модуль «Менеджмент»</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	-	<b>4</b>	-
5.1.	Самосознание организации: миссия и цели. Формирование стратегии и технологии принятия стратегических решений. Реализация стратегии. Контроль исполнения	4	2	-	2	-
5.2.	Организационная структура компании. Взаимосвязи и коммуникации	2	2	-	-	-
5.3.	Управление изменениями. Управление сопротивлением изменений	4	2	-	2	-
5.4.	Управление компанией по Адизесу	2	2	-	-	-
5.5.	Инструменты управления качеством	2	2	-	-	-
5.6.	<b>Аттестация:</b>	2	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
6.	<b>Модуль «Стратегическое мышление»</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	-	-	-
6.1.	Стратегическое мышление (стратегические решения внештатных ситуаций): глобальный, национальный, региональный, отраслевой	4	4	-	-	-
6.2.	Анализ трендов развития общества, экономики и технологий	2	2	-	-	-
6.3.	Управление информацией	2	2	-	-	-
6.4.	<b>Аттестация:</b>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
7.	<b>Модуль «Психология»</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	-	-	-
7.1.	Межличностное взаимодействие: мобилизация окружения, развитие отношений, командная эффективность, обратная связь	4	4	-	-	-
7.2.	<b>Аттестация:</b>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
8.	<b>Модуль: «Протокол и этикет»</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	-	-
8.1.	Международный деловой протокол и этикет	4	4	-	-	-
8.2.	<b>Аттестация:</b>		Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
9.	<b>Итоговая аттестация:</b>					

**Учебный план программы повышения квалификации  
для топ-менеджмента коммерческих организаций**

**«Управление. Стратегия. Лидерство»**

К освоению дополнительной профессиональной программе допускаются:

Категория слушателей:

1) слушатели, получающие среднее профессиональное образование или высшее образование.

Срок обучения – 72 ак.час.

Форма обучения – с отрывом от работы, с частичным отрывом от работы и без отрыва от работы, с применением дистанционных образовательных технологий.

№	Профессиональные уровни	Всего часов	в том числе			
			Лекции	Практич. занятия	Самост. работа	Стажировка
1.	<b>Модуль «Международная деятельность»</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	-	<b>2</b>	-
1.1.	Внешняя политика России	4	2	-	2	-
1.2.	Управление внешними связями	2	2	-	-	-
1.3.	<i>Аттестация:</i>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
2.	<b>Модуль «Международная безопасность»</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	-	<b>4</b>	-
2.1.	Международная безопасность	4	2	-	2	-
2.2.	Современные информационно-коммуникационные технологии и стратегическое управление	4	2	-	2	-
2.3.	<i>Аттестация:</i>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
3.	<b>Модуль «Мировая экономика»</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	-	-	-
3.1.	Международная торговля и мировые товарные рынки	2	2	-	-	-
3.2.	Мировая экономика и международные экономические отношения	2	2	-	-	-
3.3.	Международные инвестиции	2	2	-	-	-
3.4.	Международное налогообложение	2	2	-	-	-
3.5.	<i>Аттестация:</i>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
4.	<b>Модуль «Корпоративные и региональные программы»</b>	<b>15</b>	<b>10</b>		<b>4</b>	

4.1.	Прогнозирование в стратегическом управлении	4	2	-	2	-
4.2.	Стратегии управления в условиях неопределенности	4	2	-	2	-
4.3.	Создание региональных и корпоративных инфраструктур инновационной деятельности	2	2	-	-	-
4.4.	Управление инновационными проектами	2	2	-	-	-
4.5.	Социальная ответственность организаций	2	2	-	-	-
4.6.	<b>Аттестация:</b>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
5.	<b>Модуль «Стратегическое мышление»</b>	<b>27</b>	18	-	<b>8</b>	-
5.1.	Стратегическое мышление (стратегические решения внештатных ситуаций): глобальный, национальный, региональный, отраслевой	4	4	-	-	-
5.2.	Прогнозирование. Сценарирование ситуаций на основе экономических, финансовых, политических прогнозов.	6	4	-	2	-
5.3.	Формирование стратегии в рамках стратегий и технологий, принятия стратегических решений. Реализация стратегии. Контроль исполнения	6	4	-	2	-
5.4.	Оценка стратегического потенциала, анализ цепочки создания ценности, динамическая оценка конкурентной позиции, оценка действующей стратегии, выявление ключевых компетенций	4	2	-	2	-
5.5.	Система ключевых показателей эффективности: модели системы ключевых показателей эффективности – индикаторов реализации стратегии, методы расчета и оценки ключевых показателей эффективности	4	2	-	2	-
5.6.	Управление изменениями. Управление сопротивлением изменений	2	2	-	-	-
5.7.	<b>Аттестация:</b>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.			
6.	<b>Модуль «Психология»</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	-	<b>2</b>	-
6.1.	Визуальная диагностика характера (профалинг)	6	4	-	2	-

6.2.	<i>Аттестация:</i>	1	Зачет, экзамен, кейс-сессия, деловая игра и т.д.
7.	<i>Итоговая аттестация:</i>		

**Итоговая аттестация. Итоговую аттестацию проходят слушатели по всем модулям на заседании аттестационной комиссии, состоящих из независимых экспертов**

\*Заказчик имеет право по согласованию с Исполнителем изменить количество часов в модуле, темы образовательных программ в модуле (см. «Учебные дисциплины»), из расчета 72 ак.ч.

\*Заказчик имеет право по согласованию с Исполнителем ввести дополнительные формы обучения: кейс-сессия, визионерские лекции, авторские лекции ведущих российских международных экспертов, концептуальные стратегические, проектные сессии, разработка проекта, концепции, идей под специфику деятельности Заказчика.

\*Всё, что не входит в стандартную образовательную программу оплачивается отдельно.

**СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ**

№	Наименование образовательных программ	Стоимость ед., в руб.	Комментарии
1.	Стандартная для владельцев, топ менеджеров	495000	Учебные дисциплины могут взаимозаменяться по договоренности с Заказчиком
2.	Стандартная для органов исполнительной власти	125000	Учебные дисциплины могут взаимозаменяться по договоренности с Заказчиком
3.	Стандартная для владельцев, топ менеджеров + региональная специфика	От 545000	Стоимость зависит от количества регионов или стран-присутствия
4.	Стандартная для органов исполнительной власти + региональная специфика	От 175000	Стоимость зависит от количества регионов или стран-присутствия
5.	Индивидуальная программа	Рассчитывается индивидуально для каждого заказчика	Программа остается собственностью Заказчика

**ЗАЯВКА НА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОБУЧЕНИЯ**

Президенту  
 НП «Центр молодежных и  
 предпринимательских инициатив  
 «ПОКОЛЕНИЕ 2025»  
 С.Д.Сосновой

« \_\_\_\_\_ »

наименование организации (полностью)

просит Вас подготовить программу и организовать процесс обучения по следующим направлениям:

(выбрать направления- остальные удалить из заявления)

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Кол-во участников</b>	<b>Кол-во часов</b>	<b>Стоимость (руб.)</b>
1.	Философия	От 10	От 2 ак.ч.	От 7000
2.	Визионерская лекция групповая	От 10	От 2 ак.ч.	От 7000
3.	Визионерская лекция индивидуальная	1	От 2 ак.ч.	От 10000
4.	Деловая игра	От 10	От 8 ак.ч	От 40000
5.	Концептуальная сессия	От 5	От 8 ак.ч	От 40000
6.	Стратегическая сессия	От 5	От 8 ак.ч	От 40000
7.	Проектная сессия	От 5	От 8 ак.ч	От 40000
8.	Кейс-сессия групповая	10-15	От 4 ак.ч.	От 7000
9.	Кейс – сессия индивидуальная	1	От 2 ак.ч.	От 5000
10.	ТРИЗ	От 10	От 2 ак.ч.	От 10000
11.	КСО	От 10	От 2 ак.ч.	От 10000
12.	ESG	От 10	От 2 ак.ч.	От 10000
13.	Мастер-группы	3-5	От 2 ак.ч.	От 15000
14.	Тренинг личного роста	От 10	От 2 ак.ч.	От 10000
15.	Операционный и логистический менеджмент	1	От 2 ак.ч.	От 15000



<b>16.</b>	Электронная коммерция и интернет-маркетинг	От 10	От 2 ак.ч.	От 7000
<b>17.</b>	Цифровая трансформация бизнеса	От 10	От 2 ак.ч.	От 7000
<b>18.</b>	Контент-маркетинг	1	От 2 ак.ч.	От 10000
<b>19.</b>	Управление репутацией в сети	От 10	От 8 ак.ч	От 40000
<b>20.</b>	Эффективные переговоры	От 5	От 8 ак.ч	От 40000
<b>21.</b>	Управление эмоциями	От 5	От 8 ак.ч	От 40000
<b>22.</b>	Тайм-менеджмент	От 5	От 8 ак.ч	От 40000
<b>23.</b>	Эмоциональный интеллект в бизнесе	10-15	От 4 ак.ч.	От 7000
<b>24.</b>	Переговоры и коммуникация	1	От 2 ак.ч.	От 5000
<b>25.</b>	Управление заинтересованными сторонами	От 10	От 2 ак.ч.	От 10000

Руководитель \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

ФИО

Подпись

Дата: « » \_\_\_\_\_ 20 г.

**М.П.**

## НЕОБХОДИМЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Для получения удостоверения о повышении квалификации Вам необходимо прислать на почту Учебно-методического центра [sales@leader-ea.su](mailto:sales@leader-ea.su):

- скан-копию заявления (форму заявления предоставит менеджер), оригинал принести с собой;
- скан-копию паспорта (1-2 стр.);
- скан-копию документа (диплома) об образовании (без приложения); в случае получения диплома за пределами РФ необходимо предоставить заверенный перевод документа об образовании; для лиц, получающих среднее профессиональное или высшее образование (справку с места учебы);
- копию документа о смене фамилии (при несовпадении ФИО в дипломе);
- копию СНИЛС.