

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт «Высшая школа государственного управления»

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 1**

**«ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РОССИИ.  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Policy**  
**«Мастер публичной политики для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Авторы–составитель:**

Директор программной дирекции  
Института ВШГУ РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized Cyrillic letters, positioned above a horizontal line.

Е.Н. Подшивалов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	8
4.1. Структура модуля .....	8
4.2. Содержание модуля .....	10
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	10
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	12
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	14
7.1. Нормативные правовые документы .....	14
7.2. Основная литература.....	14
7.3. Дополнительная литература.....	15
7.4. Интернет-ресурсы .....	16
7.5. Справочные системы.....	16
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	16

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является изучение глобальных вызовов и ключевых задач социально-экономического развития России в современном мире и ключевых тенденций, направлений и принципов стратегического менеджмента.

**Основными задачами** модуля являются:

- изучить глобальные экономические, политические, социальные и технологические тренды;
- проанализировать стратегию развития РФ в контексте глобальных трендов и цифрового мира;
- развитие у обучающихся личностных качеств, а также формирование общепрофессиональных и профессиональных компетенций в соответствии с планируемыми результатами обучения в рамках модуля;
- формирование управленческого видения окружающей действительности; интереса к изучению управленческих проблем; понимания процессов управления, особенностей труда современного управленца.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по стажировке

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления рисками	<i>Уметь:</i> определять условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления социально-экономическим развитием	<i>Владеть навыками:</i> нахождения и принятия организационных управленческих решений для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях
	ОПК-3 <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	<i>Знать:</i> принципы работы с информационными потоками	<i>Уметь:</i> собирать, анализировать, изучать и хранить информацию	<i>Владеть навыками</i> работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для определения общественных проблем, целей, приоритетов и направлений политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

ВД 2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>2</sup> - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Владеть навыками:</i> управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>3</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	<i>Владеть навыками</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>4</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-5. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1 <sup>5</sup> - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.		
ВД-6. Лидерство	ПЛК-2 <sup>5</sup> – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – общается с другими в уважительной и доброжелательной манере; – устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;		

<sup>2</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, трудовая функция Н/01.7).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте России 17 сентября 2018 г. № 52177, трудовая функция С/05.7).

<sup>5</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения; оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
ВД-7. Принятие управленческих решений	ПЛК-3 <sup>5</sup> - умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков;</li> <li>– выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей;</li> <li>– несет ответственность за свои решения и действия</li> </ul>
ВД-8. Стратегическое мышление	ПЛК-4 <sup>5</sup> - умение мыслить системно (стратегически)	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;</li> <li>– рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>– предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>
ВД-9. Командное взаимодействие	ПЛК-5 <sup>5</sup> – коммуникативные умения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения;</li> <li>– последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> <li>– оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
ВД-10. Персональная эффективность	ПЛК-6 <sup>5</sup> - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивает выполнение работы в установленные сроки;</li> <li>– сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата;</li> <li>– обеспечивает контроль над процессами и людьми.</li> </ul>

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		40	74
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		21	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		19	
Контактная самостоятельная работа, час			74
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			
Промежуточная аттестация	форма		2/ Зачет (Т)
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		<b>40</b>	<b>76</b>

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 1

«ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РОССИИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
1.1	Глобальные вызовы и тренды развития России	52	18		11	7			34				34					ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
1.1.1	О приоритетах развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры	14	4		4				10				10					
1.1.2	Стратегическое управление территорией	4	4		2	2												
1.1.3	Практика стратегического управления	7	1			1			6				6					
1.1.4	Инструменты клиентоцентричного подхода и создания клиентоцентричных сервисов в государственном управлении	9	3		3				6				6					
1.1.5	Основы процессного управления: обзор моделей и инструментов	8	2			2			6				6					
1.1.6	Форсайт и моделирование будущего как инструменты стратегирования	8	2		2				6				6					
1.1.7	Стратегии развития: формальное требование или эффективный инструмент?	2	2			2												



<b>1.2</b>	<b>Современный менеджмент и новые методы управления в государственном управлении</b>	<b>54</b>	<b>14</b>		<b>10</b>	<b>4</b>			<b>40</b>				<b>40</b>					
1.2.1	Основы проектного управления	28	2		2				26				26					
1.2.2	Глобальные тренды и стратегические приоритеты устойчивого развития экономики в РФ	4	2		2				2				2					
1.2.3	Федеральный проект «Государство для людей»: принципы и стандарты клиентоцентричного подхода в государственном управлении	4	2		2				2				2					
1.2.4	Внешняя политика и безопасность России: исторический и современный контекст	4	2		2				2				2					
1.2.5	Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия	6	4		2	2			2				2					
1.2.6	Принципы работы с жизненными ситуациями в клиентоцентричном подходе. Выявление и анализ проблем	8	2			2			6				6					
<b>1.3</b>	<b>Развитие личных и профессиональных компетенций в условиях изменений</b>	<b>8</b>	<b>8</b>			<b>8</b>												
1.3.1	Личная эффективность	2	2			2												
1.3.2	Практическая работа	6	6			6												
<b>1.4</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2</b>														<b>2/3 (Т)</b>		
	<b>ИТОГО:</b>	<b>116</b>	<b>40</b>		<b>21</b>	<b>19</b>			<b>74</b>				<b>74</b>			<b>2/3 (Т)</b>		

ОПК-2  
ОПК-3  
ОПК-6  
ПСК-1  
ПСК-2  
ПЛК-1  
ПЛК-2  
ПЛК-3  
ПЛК-4  
ПЛК-5  
ПЛК-6

ОПК-2  
ОПК-3  
ОПК-6  
ПСК-1  
ПСК-2  
ПЛК-1  
ПЛК-2  
ПЛК-3  
ПЛК-4  
ПЛК-5  
ПЛК-6

## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля

№ п/п	Номер и наименование раздела	Содержание раздела
1.1	Глобальные вызовы и тренды развития России	О приоритетах развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Стратегическое управление территорией. Практика стратегического управления. Инструменты клиентоцентричного подхода и создания клиентоцентричных сервисов в государственном управлении. Основы процессного управления: обзор моделей и инструментов. Форсайт и моделирование будущего как инструменты стратегирования. Стратегии развития: формальное требование или эффективный инструмент?
1.2	Современный менеджмент и новые методы управления в государственном управлении	Основы проектного управления. Глобальные тренды и стратегические приоритеты устойчивого развития экономики в РФ. Федеральный проект «Государство для людей»: принципы и стандарты клиентоцентричного подхода в государственном управлении. Внешняя политика и безопасность России: исторический и современный контекст. Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия. Принципы работы с жизненными ситуациями в клиентоцентричном подходе. Выявление и анализ проблем
1.3	Развитие личных и профессиональных компетенций в условиях изменений	Личная эффективность. Практическая работа

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Самостоятельная работа слушателей направлена на освоение ключевых компетенций стратегического управления в условиях глобальных вызовов и цифровой трансформации. В рамках модуля слушатели выполняют следующие виды самостоятельной работы:

### 1. Аналитическая работа по теме:

«Стратегические приоритеты развития субъекта Российской Федерации (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) в контексте национальных целей до 2036 года».

- Анализ стратегических документов региона.
- Выявление ключевых вызовов и точек роста.
- Предложение мер по усилению конкурентных преимуществ региона.

### 2. Разработка мини-кейса по одной из тем:

- Клиентоцентричность в государственном управлении: анализ лучшей практики.
- Применение форсайт-методов в стратегическом планировании.
- Сравнение проектного и процессного подходов в решении управленческой задачи.

## ***Примеры вопросов для самостоятельной работы слушателей.***

### **Глобальные вызовы и тренды**

1. Какие ключевые мегатренды (технологические, демографические, экологические, геополитические) оказывают наибольшее влияние на социально-экономическое развитие России в 2020-х годах?
2. В чём состоит вызов «структурной зависимости» российской экономики от сырьевого сектора, и какие стратегические шаги необходимы для диверсификации?
3. Как глобальный технологический разрыв влияет на конкурентоспособность России, и какие меры могут способствовать технологическому суверенитету?
4. Какие риски и возможности для России несёт «зелёный переход» и декарбонизация мировой экономики?

### **Национальные цели и стратегическое планирование**

5. Как соотносятся национальные цели развития РФ до 2030 года и на перспективу до 2036 года с глобальными устойчивыми целями ООН (SDGs)?
6. В чём заключается роль стратегического планирования в достижении национальных целей? Какие инструменты стратегического прогнозирования наиболее эффективны?
7. Какие барьеры мешают эффективной реализации национальных проектов в регионах, и как их можно преодолеть?
8. Каким образом региональные стратегии (например, стратегия развития ХМАО–Югры) должны учитывать федеральные приоритеты?

### **Стратегическое управление территориями**

9. Какие подходы к стратегическому управлению территорией наиболее эффективны в условиях нестабильной внешней среды?
10. Как оценить «уровень зрелости» стратегического управления в органах власти субъекта РФ или муниципалитета?
11. В чём отличие между «стратегией» и «программой развития»? Почему стратегия не должна сводиться к списку мероприятий?

### **Клиентоориентированность и государственное управление**

12. Как принципы клиентоориентированности могут быть реализованы в работе органов государственной власти, если «клиент» — это гражданин?
13. Какие инструменты обратной связи позволяют эффективно выявлять реальные потребности населения при формировании стратегий?
14. Почему стандарты федерального проекта «Государство для людей» важны для повышения качества госуправления?

### **Проектный и процессный подход**

15. В чём ключевые различия между проектным и процессным подходами в государственном управлении? В каких ситуациях целесообразно применять каждый из них?
16. Как обеспечить устойчивость результатов проекта после его завершения?
17. Как оценивать эффективность государственного проекта: какие показатели использовать?

### **Личная и лидерская эффективность**

18. Какие качества современного руководителя в публичной власти наиболее востребованы в условиях неопределённости и быстрых изменений?
19. Как развивать стратегическое мышление у команды органа власти?
20. Как личная эффективность руководителя влияет на достижение стратегических целей организации?

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ**

### **6.1. Форма промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме зачета в виде решения тестовых заданий.

#### ***Пример тестовых заданий***

Тестовые задания (выберите один или несколько правильных ответов):

1. Какие из перечисленных национальных целей РФ до 2036 года закреплены в Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309?
  - а) Сохранение населения и повышение благополучия людей
  - б) Укрепление позиций РФ в мировом рейтинге конкурентоспособности
  - в) Цифровая трансформация госуправления и экономики
  - г) Достижение технологического суверенитетаПравильный ответ: а, в
2. Какой документ определяет правовые основы стратегического планирования в РФ?
  - а) Бюджетный кодекс РФ
  - б) Федеральный закон № 172-ФЗ от 28.06.2014
  - в) Указ Президента № 601 от 07.05.2012
  - г) Национальный проект «Производительность труда»Правильный ответ: б
3. Что включает в себя понятие «национальный проект» согласно Постановлению Правительства РФ № 1288 от 31.10.2018?
  - а) Программу, обеспечивающую достижение целей Указа Президента № 309
  - б) Отраслевую госпрограмму на 10 лет
  - в) Федеральный проект, не связанный с национальными целями
  - г) Комплекс мер, финансируемых из внебюджетных источниковПравильный ответ: а
4. Какой из нижеперечисленных принципов лежит в основе клиентоориентированного подхода в госуправлении?
  - а) Приоритет интересов органа власти
  - б) Удовлетворение потребностей граждан как клиентов
  - в) Минимизация количества государственных услуг
  - г) Увеличение бюрократических процедур для контроля качестваПравильный ответ: б
5. Что такое «региональный проект» в системе проектного управления?
  - а) Инициатива субъекта РФ, не связанная с федеральными проектами
  - б) Проект, реализуемый за счет средств регионального бюджета без участия федерального центра
  - в) Проект, направленный на достижение показателей федерального проекта на территории субъекта РФ
  - г) Коммерческий инвестиционный проект, поддерживаемый региономПравильный ответ: в
6. В рамках какого документа определены приоритеты пространственного развития РФ до 2030 года?
  - а) Стратегия национальной безопасности
  - б) Распоряжение Правительства № 207-р от 13.02.2019 (с изм. от 30.09.2022)
  - в) Федеральный проект «Комфортная городская среда»
  - г) Указ Президента № 309 от 07.05.2024Правильный ответ: б

7. Какие из следующих целевых показателей закреплены в Указе № 309 на период до 2030 года?
- а) Увеличение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет
  - б) Снижение уровня бедности ниже 7%
  - в) Увеличение ВВП на душу населения до уровня США
  - г) Достижение 100% цифровизации госуслуг
- Правильный ответ: а, б
8. Что такое экспериментальный правовой режим в цифровой сфере (согласно ФЗ № 258-ФЗ)?
- а) Специальный режим, разрешающий нарушение законодательства в интересах инноваций
  - б) Временный правовой режим для тестирования цифровых решений с отступлением от требований закона
  - в) Обязательное применение блокчейн-технологий в госорганах
  - г) Система налоговых льгот для ИТ-компаний
- Правильный ответ: б
9. Что является основой стратегического мышления руководителя публичной власти?
- а) Реактивное решение текущих проблем
  - б) Прогнозирование долгосрочных последствий решений
  - в) Ориентация исключительно на бюджетные ограничения
  - г) Следование инструкциям вышестоящих органов
- Правильный ответ: б
10. Какой документ определяет цели и задачи деятельности Правительства РФ?
- а) Послание Президента Федеральному Собранию
  - б) Основные направления деятельности Правительства РФ
  - в) Федеральный бюджет
  - г) Национальная программа «Цифровая экономика»
- Правильный ответ: б
11. Что предусматривает принцип «государство для людей»?
- а) Автоматизацию всех госуслуг без учета потребностей граждан
  - б) Проактивное предоставление услуг и ориентацию на результат для гражданина
  - в) Сокращение числа госфункций
  - г) Передачу всех полномочий бизнесу
- Правильный ответ: б
12. Какой орган координирует проектную деятельность в Правительстве РФ?
- а) Министерство экономического развития
  - б) Проектный офис Правительства РФ
  - в) Совет Федерации
  - г) Федеральное казначейство
- Правильный ответ: б
13. Что включает в себя «цифровая зрелость» госоргана (в соответствии с Указом № 309)?
- а) Наличие сайта и электронной почты
  - б) Автоматизация транзакций через единые отраслевые цифровые платформы
  - в) Обязательное применение искусственного интеллекта во всех процессах
  - г) Отказ от бумажного документооборота
- Правильный ответ: б
14. Какой из перечисленных документов регулирует служебное поведение госслужащих?
- а) Указ Президента № 885 от 12.08.2002
  - б) Федеральный закон № 79-ФЗ
  - в) Кодекс профессиональной этики
  - г) Все вышеперечисленное
- Правильный ответ: г

## Оценивание слушателя на зачете по модулю

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 60 % заданий; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 60%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (последняя редакция) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/);
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
5. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) <https://base.garant.ru/74451176/>;
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/);
7. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/);
8. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (с изм. и доп. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);
9. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 (ред. от 25.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество» <https://base.garant.ru/70644220/?ysclid=lg0qr9evao471689919>.

### 7.2. Основная литература

1. Борщевский Г.А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544548>;

2. Кадырова Г. М. Стратегическое управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15368-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543957> (дата обращения: 09.12.2025);
3. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945>;
4. Попова Н. Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов / Н. Ф. Попова; под общей редакцией Г. Ф. Ручкиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 240 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17138-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541120>;
5. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537265>;
6. Сергеев Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543648>;
7. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить /С83 под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с. <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf>.

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; перевод И. Окунькова. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 264 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82656.html>;
2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-510590>;
3. Управление региональными и муниципальными финансами: учебник для вузов / Л. Л. Игонина, А. С. Чулков; под редакцией Л. Л. Игониной. — перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 134 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16507-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/531186/p.2>;
4. Корягина И. А. Современные проблемы теории управления: учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540969>;
5. Камолов С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14992-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/cifrovoye-gosudarstvennoe-upravlenie-520044>.

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

- <https://minobrnauki.gov.ru/Минобрнауки> России
- <https://edu.gov.ru/?ysclid=m8762dh3k3706539412/> Минпросвещения России
- <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://iro23.ru/>
- [iro23.ru/wp-content/uploads/2024/08/Сборник-лучших-практик-реализации-бережливых-проектов-в-образовательных-организациях\\_compressed\\_compressed-1.pdf](https://iro23.ru/wp-content/uploads/2024/08/Сборник-лучших-практик-реализации-бережливых-проектов-в-образовательных-организациях_compressed_compressed-1.pdf)

#### **7.5. Справочные системы**

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

### **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Глобальные вызовы и перспективы развития России. Стратегический менеджмент» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

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



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 2**

**«ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Policy**  
**«Мастер публичной политики для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Авторы–составитель:**

Директор программной дирекции  
Института ВШГУ РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized Cyrillic letters, positioned above a horizontal line.

Е.Н. Подшивалов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	6
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	7
4.1. Структура модуля .....	7
4.2. Содержание модуля .....	10
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	10
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	11
6.1. Форма промежуточной аттестации .....	11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	14
7.1. Нормативные правовые документы .....	14
7.2. Основная литература.....	16
7.3. Дополнительная литература.....	18
7.4. Интернет-ресурсы.....	20
7.5. Справочные системы .....	21
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	21

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является формирование базовых знаний, умений, практических навыков и компетенций в сфере экономики, государственных и муниципальных финансов.

**Основными задачами** модуля являются:

- знакомство с теоретическими и практическими аспектами муниципальных финансов и налогов, бюджетной политики и управления доходами на примере регионов РФ;
- изучение ключевых вопросов по инвестиционной привлекательности муниципалитета – использование современных инструментов привлечения финансов;
- формирование практических навыков по стратегическому планированию и развитию муниципальных образований.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления рисками	<i>Уметь:</i> определять условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления социально-экономическим развитием	<i>Владеть:</i> находить и принимать организационные управленческие решения для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях
	ОПК-3 <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	<i>Знать:</i> нормативно-правовое обеспечение деятельности должностных лиц и органов публичного управления	<i>Уметь:</i> проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования	<i>Владеть:</i> навыком осуществлять социально-экономический прогноз последствий применения нормативных правовых актов и мониторинг правоприменительной практики

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

ВД 2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>2</sup> - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основ управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Владеть</i> навыками управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>3</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	<i>Владеть навыками</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
ВД 3. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>4</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения системы управления рисками; принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-5. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1 <sup>5</sup> - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от		

<sup>2</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, трудовая функция Н/01.7).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (С/05.7).

<sup>5</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

		выполнения одной задачи к другой, и наоборот.
ВД-8. Стратегическое мышление	ПЛК-4 <sup>6</sup> - умение мыслить системно (стратегически)	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;</li> <li>– рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>– предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		40	26
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18	-
Контактная самостоятельная работа, час		-	26
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		-	-
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>		<b>Зачет/2</b>
	<b>час.</b>		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		<b>40</b>	<b>28</b>

<sup>6</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля «Экономика и финансы муниципалитетов»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
2.1	Бюджетная политика и управление доходами бюджета. Стратегии регионального развития	34	24		16	8			10				10					ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-4
2.1.1	Бюджетная политика. Мероприятия по увеличению доходов бюджета и управление муниципальным долгом	3	1		1				2				2					ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6
2.1.2.	Об экспорте российских товаров в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт»	6	4		4				2				2					ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-4
2.1.3	Стратегическое управление территориями	4	4		2	2												ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-4

2.1.4	Практика стратегического управления	9	7		5	2			2				2				ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-1 ПЛК-4
2.1.5	Эффективное партнёрство государства и бизнеса: от мер поддержки к государственно-частному партнёрству	5	5		1	4											ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2
2.1.6	Стратегия развития Сургута и ключевые инвестиционные проекты и инструменты их финансирования	3	1		1				2				2				ОПК-2 ПЛК-4
2.1.7	Инвестиционная привлекательность муниципалитета – залог его успешного развития: внедрение муниципального инвестиционного стандарта, инвестиционный профиль города Сургута, взаимодействие с инвесторами	4	2		2				2				2				ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-4
2.2	<b>Региональная бюджетная политика как инструмент развития социально-экономической системы</b>	32	16		6	10			16				16				<b>ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-4</b>
2.2.1	О приоритетах развития Ханты-Мансийского автономного округа-Югры	5	5		5												ОПК-2 ПЛК-4



2.2.2	Ключевые инвестиционные проекты развития и благоустройства города Ханты-Мансийска	3	3		1	2											ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-1
2.2.3	Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия	2	2			2											ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2
2.2.4	Проектная работа	22	6			6			16				16				ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-4
2.3	Промежуточная аттестация	2														2/3(Т)	
	ИТОГО:	68	40		22	18			26				26			2/3(Т)	

## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля «Экономика и финансы муниципалитетов»

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела
2.1	Бюджетная политика и управление доходами бюджета. Стратегии регионального развития	Бюджетная политика. Мероприятия по увеличению доходов бюджета и управление муниципальным долгом
		Об экспорте российских товаров в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт»
		Стратегическое управление территорией
		Практика стратегического управления
		Эффективное партнёрство государства и бизнеса: от мер поддержки к государственно-частному партнёрству
		Стратегия развития Сургута и ключевые инвестиционные проекты и инструменты их финансирования
		Инвестиционная привлекательность муниципалитета – залог его успешного развития: внедрение муниципального инвестиционного стандарта, инвестиционный профиль города Сургута, взаимодействие с инвесторами
2.2	Региональная бюджетная политика как инструмент развития социально-экономической системы	О приоритетах развития Ханты-Мансийского автономного округа-Югры
		Ключевые инвестиционные проекты развития и благоустройства города Ханты-Мансийска
		Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия
		Проектная работа

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

### Контактная самостоятельная работа

Вопросы для самоподготовки

1. Становление и развитие теории государственных и муниципальных финансов.
2. Источники и виды финансовых ресурсов органов государственной власти.
3. Источники и виды финансовых ресурсов органов местного самоуправления.
4. Государственные и муниципальные доходы, их состав.
5. Дискуссионные вопросы состава и структуры государственных и муниципальных финансов.
6. Поступления и денежные накопления органов государственной власти.
7. Поступления и денежные накопления органов местного самоуправления, их виды.
8. Государственные и муниципальные расходы, их состав.

9. Роль государственных и муниципальных расходов в обеспечении функций органов государственной власти и органов местного самоуправления.
10. Роль государственных и муниципальных финансов в регулировании социально-экономического развития РФ и её территорий.
11. Основные направления бюджетной и налоговой политики РФ на текущий финансовый год и на плановый период. Бюджетная стратегия РФ на период до 2030 г.
12. Основные методы планирования доходов и расходов бюджета.
13. Основы сметно-бюджетного финансирования.
14. Отличительные особенности муниципального финансового контроля.
15. Международное сотрудничество РФ в сфере финансового контроля.
16. Эволюция функции и принципов финансового контроля в РФ.
17. Независимый финансовый контроль и его значение.
18. Общегосударственный финансовый контроль и его значение.
19. Социально-экономическое содержание бюджета и его место в структуре финансовой системы РФ.
20. Функции бюджета и проблемы их реализации.
21. Бюджетное устройство РФ и перспективы его совершенствования.
22. Принципы построения бюджетной системы РФ и проблемы их реализации.
23. Бюджетный федерализм: сущность, принципы, перспективы развития.
24. Сущность, формы и принципы межбюджетных отношений в РФ.
25. Бюджетное право и бюджетное законодательство России.
26. Бюджетный кодекс и перспективы оптимизации бюджетных правоотношений в РФ.
27. Бюджетное регулирование экономики России (региона).
28. Бюджетный механизм: понятие, структура, назначение.
29. Характеристика современной бюджетной системы России.
30. Характеристика бюджетной системы дореволюционной России.
31. Мероприятия Советской власти в области бюджетного строительства.
32. Бюджетные мероприятия в годы Великой Отечественной войны.
33. Роль Министерства финансов РФ в реализации бюджетной политики страны.
34. Бюджетные системы развитых стран мира (по выбору).

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ**

### **6.1. Форма промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме зачета в виде решения тестовых заданий.

Примерные тестовые задания

1. Государственные финансы России не включают в себя:
  - 1) Местные бюджеты
  - 2) Бюджеты субъектов РФ
  - 3) Федеральный бюджет РФ
  - 4) Государственные внебюджетные фонды
2. Возникновение государственных внебюджетных фондов социального характера связано с:
  - 1) возникновением потребностей в обеспечении государственных расходов на социальные нужды
  - 2) развитием товарно-денежных отношений

- 3) появлением территориальных образований с социально ориентированными бюджетными расходами
- 4) развитием специальных видов правительственной деятельности, для которой нежелательна была огласка

3. К системе внебюджетных фондов социального страхования относится

- 1) Территориальный ФОМС Республики Дагестан
- 2) Резервный фонд
- 3) Фонд национального благосостояния
- 4) Дорожный фонд

4. Изначально образование и расходование государственных средств происходило в форме:

- 1) Внебюджетных фондов
- 2) Бюджета
- 3) Специальных счетов
- 4) Сметы доходов и расходов

5. Выберите источники формирования средств внебюджетных фондов в РФ

- 1) обязательные платежи юридических и физических лиц
- 2) кредиты Международного валютного фонда
- 3) отчисления от налога на прибыль организаций
- 4) таможенные платежи

6. Бюджет представляет собой:

- 1) форму образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления;
- 2) основной источник доходов государства и населения;
- 3) форму распределения и перераспределения ВВП и НД страны, связанную с обеспечением задач и функций государства и местного самоуправления;
- 4) совокупность денежных отношений по поводу формирования и использования доходов государства.

7. Формирование и использование бюджета имеет ряд отличительных черт (найти неверный ответ):

- 1) балансовый способ составления бюджета;
- 2) сочетание централизованных и децентрализованных начал;
- 3) народнохозяйственный характер бюджета;
- 4) кредитный характер отношений государства с населением.

8. Бюджет выполняет следующие функции:

- 1) экономическую и регулируемую;
- 2) измерительную и контрольную;
- 3) распределительную и регулируемую;
- 4) распределительную и контрольную.

9. Распределительная функция бюджета заключается в том, что:

- 1) с помощью бюджета происходит распределение денежных средств между производственной и непроизводственной сферами;
- 2) денежные средства перераспределяются в доходы малоимущих слоев населения;
- 3) происходит создание государственных внебюджетных фондов;
- 4) осуществляется контроль за эффективностью использования бюджетных средств.

10. Контрольная функция бюджета предполагает:

- 1) возможность и обязательность государственного контроля за поступлением и использованием бюджетных средств;
- 2) осуществление контроля за доходами предприятий и населения;
- 3) формирование и использование фонда денежных средств государства;
- 4) использование финансовых ресурсов на выполнение основных функций государства.

11. Бюджетный процесс - это:

- 1) деятельность органов государственной власти и местного самоуправления по осуществлению контроля за исполнением бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ;
- 2) регламентируемая нормами права деятельность органов государственной власти, местного самоуправления и иных участников бюджетного процесса по составлению и рассмотрению проектов бюджетов, утверждению и исполнению бюджетов, а также контролю за их исполнением;
- 3) регламентируемая законодательством РФ деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления и иных участников бюджетного процесса по составлению и рассмотрению проектов бюджетов, утверждению и исполнению бюджетов, контролю за их исполнением, осуществлению бюджетного учета, составлению, внешней проверке, рассмотрению и утверждению бюджетной отчетности;
- 4) процесс утверждения и исполнения бюджетов РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

12. Участниками бюджетного процесса не являются:

- 1) Президент РФ
- 2) Правительство РФ;
- 3) Министерство финансов РФ;
- 4) население страны.

13. Бюджетный процесс в РФ на федеральном уровне включает:

- 1) 2 стадии;
- 2) 3 стадии;
- 3) 4 стадии;
- 4) 5 стадий.

14. Бюджетный год в РФ установлен:

- 1) с 1 июля по 30 июня;
- 2) с 1 января по 31 декабря;
- 3) с 1 апреля по 31 марта;
- 4) с 1 сентября по 31 августа.

15. Кассовое исполнение республиканского бюджета РД осуществляется:

- 1) Национальным банком РД;
- 2) территориальными органами Федерального казначейства;
- 3) территориальными подразделениями Сбербанка РФ;
- 4) Министерством финансов РД.

**Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
<i>«зачтено»</i>	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 60 % заданий; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
<i>«не зачтено»</i>	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 60%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

### **Примеры практических занятий**

Задание:

1. Определить проектное решение объекта рекреации.
2. Перечислить элементы комплексного благоустройства на объекте.
3. Определить баланс территории объекта благоустройства и сравнить с рекомендуемым МГСН 1.02-02.
4. Описать состояние элементов благоустройства объекта рекреации и дать рекомендации по оптимизации комплексного благоустройства территории.
5. Итогом выполнения задания является схема объекта с необходимыми расчетами и пояснениями.

### **7.1. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (с изменениями от 30.09.2024) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/);
3. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 № 146-ФЗ (с изменениями от 29.11.2024) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/);
4. Федеральный закон от 26.07.2019 № 247-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О бухгалтерском учете» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330006/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330006/);
5. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ (последняя редакция) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/);
6. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.04.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_380474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/);
7. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (посл. редакция) «О противодействии коррупции» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);

8. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изменениями от 14.02.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_202071/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/);
9. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (с изменениями от 13.12.2024) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/);
10. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ (с изменениями от 26.12.2024) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/);
11. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (с изменениями от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
12. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/);
13. Указ Президента РФ от 02.02.2016 № 41 (с изменениями от 15.05.2018) «О некоторых вопросах государственного контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193262/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193262/);
14. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 (с изменениями 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») [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/);
15. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (с изменениями от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);
16. Указ Президента РФ от 21.05.2012 № 636 (с изменениями от 27.03.2023) «О структуре федеральных органов исполнительной власти» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_306865/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306865/);
17. Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 (редакция от 13.12.2024) «О реализации Федерального закона «О поставках продукции для федеральных государственных нужд» (вместе с «Порядком разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация», «Порядком закупки и поставки продукции для федеральных государственных нужд», «Порядком подготовки и заключения государственных контрактов на закупку и поставку продукции для федеральных государственных нужд») [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7120/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7120/);
18. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129346/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346/);
19. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 июля 2014 г. № 621 (с изменениями от 24.03.2023) «О порядке ведения реестра расходных обязательств Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»;
20. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2004 г. № 670 (с изменениями от 24.03.2023) «О распределении дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации» <https://base.garant.ru/70691690/>;
21. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 281 (с изменениями на 30.05.2024) «Об утверждении Положения о представлении в Правительство Российской Федерации ежеквартальной и годовой отчетности об исполнении федерального бюджета» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60175/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60175/);

22. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 сентября 2014 г. № 999 (с изменениями от 11.09.2024) «О формировании, предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета субъектам Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_169507/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169507/);
23. Постановление Правительства РФ от 30.12.2022 № 2549 (редакция от 28.02.2023) «Об особенностях реализации Федерального закона «О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_436692/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436692/);
24. Приказ Минфина России от 30.09.2010 № 114н (редакция от 26.12.2018) «Об общих требованиях к порядку составления и утверждения отчета о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_107081/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107081/);
25. Приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. (редакция от 20.06.2019) № 261н «О Порядке формирования и представления главными распорядителями средств федерального бюджета обоснований бюджетных ассигнований» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_212469/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_212469/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/);
26. Приказ Казначейства России от 13.05.2020 № 20н «Об утверждении правил организации и функционирования системы казначейских платежей» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74275072/>;
27. Приказ Казначейства России от 01.04.2020 № 15н «О порядке открытия казначейских счетов» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73899718/>;
28. Приказ Казначейства России от 01.04.2020 № 14н «Об Общих требованиях к порядку открытия и ведения лицевых счетов» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73899720/>;
29. Приказ Казначейства России от 15.05.2020 № 22н «Об утверждении Правил обеспечения наличными денежными средствами и денежными средствами, предназначенными для осуществления расчетов по операциям, совершаемым с использованием платежных карт, участников системы казначейских платежей» <https://base.garant.ru/74868881/>;
30. Приказ Казначейства России от 23.11.2020 № 35н «Об утверждении Порядка работы по размещению средств федерального бюджета, средств единого казначейского счета и резерва средств на осуществление обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на банковских депозитах и форм документов, применяемых при размещении указанных средств» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400004804/>;
31. Приказ Федерального казначейства от 23.04.2021 г. №138 «Об утверждении плана мероприятий Федерального казначейства в случае нарушения кредитной организацией условий возврата депозита, уплаты процентов по депозиту и уплаты штрафных процентов (пени), а также в случае снижения кредитного рейтинга» <https://base.garant.ru/404589806/>;
32. Приказ Минпросвещения России от 09.11.2018 № 196 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» <https://base.garant.ru/72116730/>.

## **7.2. Основная литература**

1. Акперов И.Г. Казначейская система исполнения бюджета в Российской Федерации: учеб. пособие / И. Г. Акперов, И. А. Коноплева, С. П. Головач. — 3- изд., стер. — Москва: КноРус, 2022. — 633 с. — ISBN 978-5-406-09823-3. — ЭБС Book.RU. — URL:<https://book.ru/book/943863> (дата обращения: 21.11.2022);



2. Афанасьев М.П. Бюджет и бюджетная система: учебник для вузов / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, И. В. Кривоногов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 671 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17640-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545077>;
3. Бородин А.И. Методы оптимизации в экономике и финансах: учебник для вузов / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, М. А. Горский. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15218-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/metody-optimizacii-v-ekonomike-i-finansah-568245#page/1>;
4. Государственная служба: учебник для вузов / под общей редакцией Е. В. Охотского. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18640-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545232>;
5. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов / И. С. Ракитина, Н. Н. Березина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13730-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/511704/p.2>;
6. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов / Н. Т. Аврамчикова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 174 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10038-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/517169/p.2>;
7. Грачев Н.И. Территориальная организация публичной власти: учебное пособие для вузов / Н. И. Грачев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 483 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11801-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542362> Громкова М.Т. Педагогика высшей школы: учеб. пособие для студентов педагогических вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019- 447 с.;
8. Гуслова М.Н. Инновационные педагогические технологии. — М.: Академия, 2020 (Серия «Профессиональное образование»);
9. Жуков Г.Н., Матросов П.Г. Общая и профессиональная педагогика. — М.: Инфра-М, 2019 (Серия «Среднее профессиональное образование»);
10. Макашина, О. В., Технологии управления государственными и муниципальными финансами: учебное пособие / О. В. Макашина. — Москва: КноРус, 2022. — 171 с.;
11. Попова Н. Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов / Н. Ф. Попова; под общей редакцией Г. Ф. Ручкиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 240 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17138-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541120>;
12. Профессиональная педагогика: учебник для вузов / под общей редакцией В. И. Блинова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 691 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18140-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534374>;
13. Региональные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов / Л. Л. Игониная [и др.]; под редакцией Л. Л. Игониной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 581 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16406-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/530953/p.2>;
14. Управление региональными и муниципальными финансами: учебник для вузов / Л. Л. Игониная, А. С. Чулков; под редакцией Л. Л. Игониной. — перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 134 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-

- 16507-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/531186/p.2;>
15. Финансовый механизм государственных и муниципальных закупок: учебник для среднего профессионального образования / И. Ю. Федорова, А. В. Фрыгин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 235 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16598-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/531354/p.2;>
  16. Финансы бюджетных учреждений: учебное пособие для вузов / О. А. Федорова, Л. В. Давыдова, Ю. О. Скорлупина. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 138 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15048-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/514382/p.2;>
  17. Финансы: учебник / М. Л. Васюнина, О. С. Горлова, Т. Ю. Киселева [и др.]; под ред. Е. В. Маркиной. — Москва: КноРус, 2021. — 424 с.;
  18. Чаннов С.Е. Муниципальное право. Учебник и практикум для вузов. М.: Изд.Юрайт, 2023. <https://urait.ru/viewer/municipalnoe-pravo-530428;>
  19. Шубина Т.В. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. для напр. магистратуры «Экономика» / Т. В. Шубина, К. В. Екимова. — Москва: КноРус, 2022. — 215с.

### **7.3. Дополнительная литература**

1. Аврамчикова Н. Т. Эффективное государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, И. П. Рожнов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14761-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/520133/p.2;>
2. Бюджетная система Российской Федерации: учебник для вузов / под редакцией Н. Г. Ивановой, М. И. Канкуловой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 399 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19942-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560585>
3. Бюджетное право России: учебник для вузов / Ю. А. Крохина. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14746-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/510488/p.2;>
4. Василенко М.Е. Бухгалтерский учет в государственных учреждениях (казенных, бюджетных, автономных), М.: РИОР, ИНФРА-М – 2018;
5. Восканов М.Э., Байрамукова Ф.А. Публичное управление в России в условиях трансформации современной экономики//Кант. 2020. № 4 (37). С. 45-49. [https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44514218;](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44514218)
6. Грачев Н.И. Территориальная организация публичной власти: учебное пособие для вузов / Н. И. Грачев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 483 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11801-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542362;>
7. Гузнов А.Г. Регулирование, контроль и надзор на финансовом рынке в Российской Федерации: учебное пособие для вузов / А. Г. Гузнов, Т. Э. Рождественская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 585 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17362-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532930>
8. Добролюбова Е.И. Мониторинг и оценка результативности и эффективности цифровизации государственного управления: методические подходы: монография / Е.И. Добролюбова, В. Н. Южаков. — Москва: Дело, 2020. — 126 с. — ISBN 978-5-

- 85006-227-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109873.html>;
9. Еварович С.А., Мартынова С.Э. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления//Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 4. С. 11-17. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44357212>;
  10. Занко Т.А. Конституционные поправки 2020: влияние на федеральную исполнительную власть // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 3. С. 7-22.
  11. Занко Т.А. Особенности построения систем и структур органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации// Государственная служба. 2021. № 4. С. 14–19;
  12. Иванова Е.М. Государственное и муниципальное управление (основные понятия, термины, тесты и задания): учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по специальности 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / Е. М. Иванова, Е. Е. Немерюк, М. Е. Судакова; под редакцией С. Г. Ивченкова. — Саратов: Издательство Саратовского университета, 2022. — 152 с. — ISBN 978-5-292-04798-8. — Текст: электронный// Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127143.html>;
  13. Киржнер С.Е. Публичное управление: сущность, оценка эффективности//Вестник научной мысли. 2021. № 1. С. 49-53<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45567718>;
  14. Косоруков, А. А. Цифровое государственное управление: учебное пособие / А. А. Косоруков. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 226 с. — ISBN 978-5-4497-1472-5. — Текст: электронный// Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/117051.html>;
  15. Морозова О.А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / О. А. Морозова, В. В. Лосева, Л. И. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 142 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06262-5. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/516119/p.2>;
  16. Налоги и налогообложение: учебник для вузов / Л. Я. Маршавина [и др.]; под редакцией Л. Я. Маршавиной, Л. А. Чайковской, Г. Н. Семеновой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15924-0. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/510288/p.2>;
  17. Попова Н.Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. — М.: Москва: Издательство Юрайт, 2023 <https://urait.ru/viewer/pravovoe-obespechenie-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-516669#page/1>;
  18. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535069>;
  19. Пылин, В. В. Муниципальное право Российской Федерации: учебное пособие / В. В. Пылин, Д. А. Мохоров. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020. — 304 с. Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116135.html>;
  20. Сергеев Л. И. Государственный аудит: учебник для вузов / Л. И. Сергеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 373 с. — (Высшее

- образование). — ISBN 978-5-534-16434-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531043>;
21. Система муниципального управления: учебное пособие / Н. В. Мирошниченко, И. Ф. Дедюхина, Н. В. Еременко [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2021. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121701.html>;
  22. Современные направления обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса (федеральный, региональный, отраслевой аспекты): монография / А. П. Плотников, Р. Р. Баширзаде, А. В. Пахомова [и др.]; под редакцией А. П. Плотникова. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 154 с. — ISBN 978-5-4487-0831-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/120940.html>;
  23. Сорокин Р.С. Система юридической ответственности государственных служащих за коррупцию: монография / Р.С. Сорокин. — Саратов: Вузовское образование, 2021. — 149 с. — ISBN 978-5-4487-0775-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/105663.html>;
  24. Управление государственными и муниципальными закупками: учебник для среднего профессионального образования / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 392 с. — (Профессиональное образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/509844/p.2>;
  25. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>;
  26. Экономика, организация и управление общественным сектором: учебник и практикум для вузов / Н. А. Восколович, Е. Н. Жильцов, С. Д. Еникеева; под общей редакцией Н. А. Восколович. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05345-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/510895/p.2>.

#### 7.4. Интернет-ресурсы

- <http://rao.rusacademedu.ru/> Российская академия образования
- <https://minfin.gov.ru/> Минфин России
- <https://www.budget.gov.ru/web/guest/Бюджетная-система?regionId=45000000> Единый портал бюджетной системы Российской Федерации
- <http://www.gosuslugi.ru/> портал государственных услуг
- <http://government.ru/department/361/events/> Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства
- [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrichnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/) Министерство экономического развития Российской Федерации. Стандарты клиентоцентричности
- <https://base.garant.ru/5256554/> Информационные решения для бюджетной сферы

## **7.5. Справочные системы**

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

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Экономика и финансы муниципалитетов» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

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

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт «Высшая школа государственного управления»

**МОДУЛЬ 3**

**ПРОГРАММА  
РЕГИОНАЛЬНОЙ СТАЖИРОВКИ**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Policy  
«Мастер публичной политики для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Авторы–составитель:**

Директор программной дирекции  
Института ВШГУ РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized Cyrillic letters, positioned above a horizontal line.

Е.Н. Подшивалов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СТАЖИРОВКИ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО СТАЖИРОВКЕ .....	4
3. ОБЪЕМ СТАЖИРОВКИ.....	7
4. СОДЕРЖАНИЕ СТАЖИРОВКИ .....	7
5. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО СТАЖИРОВКЕ .....	8
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО СТАЖИРОВКЕ .....	8
6.1. Оценочные средства промежуточной аттестации .....	8
6.2. Оценочные средства промежуточной аттестации .....	8
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАЖИРОВКИ .....	9
7.1. Нормативно-правовые документы .....	9
7.2. Основная литература .....	10
7.3. Дополнительная литература .....	11
7.4. Интернет-ресурсы .....	12
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАЖИРОВКИ .....	13



## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СТАЖИРОВКИ

Региональная стажировка слушателей по программе профессиональной переподготовки «Executive Master in Public Policy «Мастер публичной политики для руководителей» проходит в форме стажировки на территории Республики Северная Осетия (Алания).

Регион, программа, принимающее образовательное учреждения определяются с учетом содержания индивидуальных планов профессионального развития; заявок от направлений проектных работ; базовых тем образовательной программы.

Программа региональной стажировки составляется на основании заданий участников на изучение опыта успешного государственного управления, предварительного дистанционного консультирования с принимающей стороной с целью уточнения программы стажировки, перечня задач, решаемых участником программы в процессе региональной стажировки.

Целью стажировки является изучение опыта успешного регионального управления, разработка предложений по возможным вариантам использования изученного опыта.

Стажировка ставит своей целью углубление и совершенствование практической и теоретической подготовки специалистов, и их адаптацию к новым условиям, формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки.

Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков.

Стажировка включает посещение организаций, встречи со специалистами, представителями региональных органов власти.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО СТАЖИРОВКЕ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по стажировке

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления рисками	<i>Уметь:</i> определять условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления социально-экономическим развитием	<i>Владеть навыками:</i> нахождения и принятия организационных управленческих решений для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях
	ОПК-3 <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять	<i>Знать:</i> принципы работы с информационными потоками	<i>Уметь:</i> собирать, анализировать, изучать и хранить информацию	<i>Владеть навыками</i> работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для определения общественных проблем, целей, приоритетов и направлений

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

	социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики			политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.
ВД 2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>2</sup> - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Владеть навыками:</i> управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>3</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	<i>Владеть навыками</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>4</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-5. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1 <sup>5</sup> - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>– разъясняет другим необходимость изменений;</li> <li>– в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую;</li> <li>– не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач;</li> </ul>		

<sup>2</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, трудовая функция Н/01.7).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте России 17 сентября 2018 г. № 52177, трудовая функция С/05.7).

<sup>5</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>
ВД-6. Лидерство	ПЛК-2 <sup>6</sup> – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения; оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
ВД-7. Принятие управленческих решений	ПЛК-3 <sup>6</sup> – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков;</li> <li>– выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей;</li> <li>– несет ответственность за свои решения и действия</li> </ul>
ВД-8. Стратегическое мышление	ПЛК-4 <sup>6</sup> – умение мыслить системно (стратегически)	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;</li> <li>– рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>– предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>
ВД-9. Командное взаимодействие	ПЛК-5 <sup>6</sup> – коммуникативные умения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения;</li> <li>– последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> <li>– оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
ВД-10. Персональная эффективность	ПЛК-6 <sup>6</sup> – умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивает выполнение работы в установленные сроки;</li> <li>– сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата;</li> <li>– обеспечивает контроль над процессами и людьми.</li> </ul>

<sup>6</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>.

### 3. ОБЪЕМ СТАЖИРОВКИ

Срок стажировки 46 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе 6 ак. часов контактной самостоятельной работы с применением дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий: до 8 акад. часов в день.

### 4. СОДЕРЖАНИЕ СТАЖИРОВКИ

Содержание модуля-стажировки состоит из видов работ, определенных для 6-ти проектных групп в соответствии с учебным планом и места прохождения стажировки (см. таблица 4.1).

Таблица 4.1

Содержание стажировки

Место стажировки	Этапы (периоды) стажировки	Вид работ	Количество часов контактной работы, час.	Количество часов контактной работы с применением дистанционных образовательных технологий, час.
Республика Северная Осетия (Алания)	Академический (лекции)	Политика конкурентоспособности региона	2	
		Как создать благоприятный инвестиционный климат в столице республики, привлечь инвестора и инвестиции. Клиентоцентричность в работе с инвесторами	2	
		Механизмы маршрутизации школьников и студентов к работодателям с учетом потребностей экономики региона	2	
		Развитие промышленной инфраструктуры на территории муниципалитета. Государственные и частные инвестиции, рабочие места, экономическая эффективность, влияние на развитие экономики региона и муниципалитета	2	
		Инструменты управления процессами. Картирование процессов	4	
		Инвестиции в военно-патриотические проекты	2	
		Путь лидера	2	
		<b>ИТОГО:</b>	<b>16</b>	
	Практический (практические занятия)	Политика конкурентоспособности региона	2	
		Как создать благоприятный инвестиционный климат в столице республики, привлечь	2	

		инвестора и инвестиции. Клиентоцентричность в работе с инвесторами		
		Как создать одни из лучших в России условия для привлечения инвестиций	2	
		Практики креативного развития и благоустройства территорий городов Республики Башкортостан	4	
		Институт бизнес-шерифов Республики Башкортостан как пример создания клиентоцентричных сервисов для инвесторов	2	
		Ключевые проекты благоустройства городской среды и развития города	2	
		Инструменты управления процессами. Картирование процессов	2	
		Картирование процессов	4	
		Командные упражнения	2	
		Контактная самостоятельная работа	-	6
		<b>ВСЕГО:</b>	<b>22</b>	<b>6</b>
		Промежуточная аттестация/форма	2/зачет	
<b>Общая трудоемкость по учебному плану</b>			<b>40</b>	<b>6</b>

## 5. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО СТАЖИРОВКЕ

Форма отчетности по стажировке - защита по итогам этапа реализации сквозных проектных работ.

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО СТАЖИРОВКЕ

### 6.1. Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется преподавателем в ходе работы над презентацией к защите по итогам этапа реализации сквозных проектных работ.

### 6.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Критерии оценки проектной работы модуля:

1. Определение разделов и содержания проекта (вес результата 20%);
2. Определение ключевых действий, по достижению целей проекта (механизм реализации) (вес результата 10%);
3. Определение участников проектной кооперации (10%);

4. Определение ресурсов участников проектной кооперации для проекта и способов взаимодействия с ними с целью вовлечения в проект (30%);
5. Обоснование организационной модели взаимодействия участников проектной кооперации, их вкладов в реализацию проекта и ожидаемые результаты проекта для каждого участника проектной кооперации (30%).

Таблица 6.2.1

### Оценивание слушателя на зачете по стажировке

Баллы рейтинговой оценки %	Оценка	Требования к знаниям
Более 70%	«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если: он глубоко и прочно усвоил программный материал, оригинально излагает его, использует литературу и источники, правильно обосновывает актуальность темы, связывает ее практикой государственного управления, представляет основные дискуссионные вопросы по теме и концепции, определяет круг основных проблем, обосновывает собственную позицию с учетом понимаемой актуальности темы, делает выводы и вырабатывает рекомендации; возможны недостаточное представление об основных дискуссионных вопросах, неточности в обосновании своей позиции, недостаточно правильные формулировки.
Менее 70%	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, не способен изложить материал.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАЖИРОВКИ

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.04.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_380474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/);
3. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (с изменениями от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (посл. редакция) «О противодействии коррупции» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
5. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 02.07.2021) <https://base.garant.ru/74451176/>;
6. Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (с изменениями и дополнениями от 24.03.2024г.) <https://base.garant.ru/400793960/>;

7. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 (с изменениями 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») [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/);
8. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/);
9. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=mcby94s0m6649320067>;
10. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (с изменениями от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/).

## 7.2. Основная литература

1. Белокрылов К.А. Институционально-цифровая трансформация механизма использования государственных расходов: монография / К. А. Белокрылов. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. — 202 с. — ISBN 978-5-9275-3786-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121908.html>;
2. Добролюбова Е.И. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва: Дело, 2021. — 234 с. — ISBN 978-5-85006-305-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119174.html>;
3. Камолов С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14992-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/cifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-520044>;
4. Маркова Е.С. Цифровая трансформация государственного управления: теория, методология, практика: монография / Е. С. Маркова, А. Е. Кисова, Н. Н. Зюзина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-00175-112-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126382.html>;
5. Политическое в условиях цифровых трансформаций: материалы Всероссийской научной конференции (с международным участием) «Политическое в условиях цифровых трансформаций: философия, наука, технологии», 24–25 сентября 2021 г., СПбГУ, Санкт-Петербург / Л. В. Сморгунов, О. Г. Щенина, А. М. Каплуненко [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова, А. В. Курочкина, О. А. Игнатевой. — Москва: Аспект Пресс, 2022. — 383 с. — ISBN 978-5-7567-1213-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122567.html>;
6. Сергеев Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-509767>;
7. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить /С83 под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с. <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf>;



8. Сулейманов М. Д. Цифровая грамотность: учебник / М. Д. Сулейманов, Н. С. Бардыго. — М.: Креативная экономика, 2019. — 324 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/88548.html>;
9. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: сборник материалов Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 1 июля 2021 г.) / гл. ред. Н.В. Морозова. — Чебоксары: ИД «Среда», 2021. — 172 с. <https://phsreda.com/e-publications/e-publication-10285.pdf>.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Бокова Д.Д., Орлова А.В., Шаманова А.В. Анализ возможностей регионов российской федерации к внедрению цифровых технологий в систему управления//Основные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации общества материалы студенческой научной конференции. Российский новый университет. 2019. С. 74-78. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36960281>;
2. Быковская Е.В. Возможности преодоления экономико-технологического отставания промышленных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации: монография / Е. В. Быковская. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. — 188 с. — ISBN 978-5-8265-2315-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115711.html>;
3. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; перевод И. Окунькова. — Москва: Альпина Пабlishер, 2019. — 264 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82656.html>;
4. Куприяновский В.П., Евтушенко С.Н., Дунаев О.Н. и др. Принятие решений в цифровой экономике. Опыт Великобритании// International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 4. С. 63-73. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29038529>;
5. Лебедев Е.А. Основы логистики транспортного производства и его цифровой трансформации: учебное пособие / Е. А. Лебедев, Л. Б. Миротин. — М.: Инфра-Инженерия, 2019. — 212 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86617.html>;
6. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-531503>;
7. Мытенков С.С., Сальникова Е.В., Шинкарев В.В. Возможности государства в обеспечении ускоренного развития экономики путем внедрения цифровых технологий//Бизнес. Общество. Власть. 2019. № 2 (32). С. 183-195. <https://elibrary.ru/item.asp?id=39245030>;
8. Рубаева Л.М., Агунда А.Д. Внедрение цифровых технологий в экономику//Матрица научного познания. 2019. № 3. С. 62-68. <https://elibrary.ru/item.asp?id=37188561>;
9. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>;
10. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — М.: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. —



- 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
11. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
12. Цифровое будущее или экономика счастья? / А. В. Черновалов, З. Цекановский, З. Шиманьский, П. А. Черновалов. — М.: Дашков и К, 2018. — 218 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/85484.html>;
13. Цифровые платформы управления жизненным циклом комплексных систем: монография / под редакцией В. А. Тупчиенко. — М.: Научный консультант, 2018. — 440 с. — ISBN 978-5-6040844-2-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80803.html>.

#### 7.4. Интернет-ресурсы

- [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f) - Цифровое государственное управление;
- <http://government.ru/docs/all/121736/> - О государственной поддержке компаний - лидеров по разработке продуктов, сервисов и платформенных решений на базе "сквозных" цифровых технологий;
- [https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf) - Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение. ВШЭ, 2019;
- <https://gosagile.cdto.ranepa.ru/> - Agile-подход в государственном управлении. Навигатор цифровой трансформации;
- [https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet\\_21.05.2018.pdf](https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet_21.05.2018.pdf) - Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А. Государство как платформа (кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. Апрель 2018;
- <https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178006122/Цифровая%20трансформация.pdf> - Цифровая трансформация государственного управления: мифы и реальность [Текст]: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Д. Ю. Двинских, Н. Е. Дмитриева, А. Б. Жулин и др. ; под общ. ред. Н. Е. Дмитриевой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 43, [1] с. — 250 экз. — ISBN 978-5-7598-1980-6 (в обл.). — ISBN 978- 5-7598-2003-1 (e-book).

#### 7.5. Справочные системы

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

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАЖИРОВКИ**

Организация учебного процесса по программе стажировки основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования. Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций регионального развития.

Слушатели обеспечиваются раздаточными материалами по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации с лицензионным программным обеспечением

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

Для реализации образовательной программы привлекаются представители органов власти.

Посещение организаций обеспечено визитами и встречами с руководством, специалистами организаций, отвечающими за направление деятельности организации, соответствующее профессиональным интересам участников подготовки. По результатам данных мероприятий проводится обсуждение и подведение итогов посещения организаций.

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

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

### **МОДУЛЬ 4**

#### **«ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕННО- ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКЕ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Policy**  
**«Мастер публичной политики для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Авторы–составитель:**

Директор программной дирекции  
Института ВШГУ РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized Cyrillic letters, positioned above a horizontal line.

Е.Н. Подшивалов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	8
4.1. Структура модуля .....	8
4.2. Содержание модуля .....	10
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	11
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	11
6.1. Форма промежуточной аттестации .....	11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	12
7.1. Нормативные правовые документы .....	12
7.2. Основная литература .....	13
7.3. Дополнительная литература.....	14
7.4. Интернет-ресурсы.....	14
7.5. Справочные системы .....	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	15

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля формирование новых и углубление имеющихся знаний в сфере программного и проектного управления в общественно-государственной политике, особенностей разработки и реализации программ и проектов на различных уровнях публичной власти.

**Основными задачами** модуля являются:

- сформировать знания о системе программ и проектов в общественно-государственной политике;
- научить использовать полученные знания в профессиональной деятельности в области программного и проектного управления.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по стажировке

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления рисками	<i>Уметь:</i> определять условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления социально-экономическим развитием	<i>Владеть навыками:</i> нахождения и принятия организационных управленческих решений для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях
	ОПК-3 <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	<i>Знать:</i> принципы работы с информационными потоками	<i>Уметь:</i> собирать, анализировать, изучать и хранить информацию	<i>Владеть навыками:</i> работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для определения общественных проблем, целей, приоритетов и направлений политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.
ВД 2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>1</sup> - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и	<i>Владеть навыками:</i> управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

		административных процессов и процедур в органах власти	процедуры в органах власти	технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>2</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	<i>Владеть навыками</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>3</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-5. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1 <sup>4</sup> - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>– разъясняет другим необходимость изменений;</li> <li>– в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую;</li> <li>– не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач;</li> <li>– быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>		
ВД-6. Лидерство	ПЛК-2 <sup>4</sup> – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> </ul>		

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, трудовая функция Н/01.7).

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте России 17 сентября 2018 г. № 52177, трудовая функция С/05.7).

<sup>4</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

		оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.
ВД-7. Принятие управленческих решений	ПЛК-3 <sup>5</sup> - умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков;</li> <li>– выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей;</li> <li>– несет ответственность за свои решения и действия</li> </ul>
ВД-8. Стратегическое мышление	ПЛК-4 <sup>5</sup> - умение мыслить системно (стратегически)	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;</li> <li>– рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>– предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>
ВД-9. Командное взаимодействие	ПЛК-5 <sup>5</sup> – коммуникативные умения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения;</li> <li>– последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> <li>– оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
ВД-10. Персональная эффективность	ПЛК-6 <sup>5</sup> - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивает выполнение работы в установленные сроки;</li> <li>– сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата;</li> <li>– обеспечивает контроль над процессами и людьми.</li> </ul>

<sup>5</sup> Методический инструментarium по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.



### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		32	50
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		11	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		21	
Контактная самостоятельная работа, час			50
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>		<b>Зачет/2</b>
	<b>час.</b>		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		<b>32</b>	<b>52</b>

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 4 «Проектное управление в общественно-государственной политике»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
4.1	Кадровая политика: регион, муниципалитет, организация. Организационный менеджмент. Управление изменениями	82	32		11	21			50				50					ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
4.1.1	Кадровая политика в единой системе публичной власти. От реактивности к проактивности	6	2		1	1			4				4					ОПК-3 ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-5
4.1.2	Кадровая политика в управлении муниципалитетом: как создать эффективную управленческую команду	5	1			1			4				4					ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-6
4.1.3	Стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации и изменений внешней среды	7	3		3				4				4					ОПК-2 ПСК-1 ПЛК-3 ПЛК-4

4.1.4	Привлечение и удержание талантов в регионе	5	1		1			4				4					ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-5
4.1.5	Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия	6	2		2			4				4					ОПК-6 ПЛК-4
4.1.6	Стратегическое управление территорией	8	4		2	2		4				4					ОПК-2 ОПК-3 ПЛК-4
4.1.7	Практика стратегического управления	11	7		7			4				4					ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-1 ПЛК-4
4.1.8	Значимость культурного компонента в комплексном развитии региона	5	1		1			4				4					ОПК-2 ПЛК-4 ПЛК-5
4.1.9	РСМ - язык эффективного общения: как избежать конфликтов и повысить эффективность в команде	6	2		2			4				4					ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-5
4.1.10	Корпоративная культура и управление командами в масштабных проектах	7	3		3			4				4					ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-5 ПЛК-6
4.1.11	Проектная работа	16	6		6			10				10					ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
<b>4.2</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2</b>														<b>2/3(Т)</b>	
	<b>ИТОГО:</b>	<b>84</b>	<b>32</b>		<b>11</b>	<b>21</b>		<b>50</b>				<b>50</b>				<b>2/3(Т)</b>	

## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля

№ п/п	Номер и наименование раздела	Содержание раздела
4.1.1	Кадровая политика в единой системе публичной власти. От реактивности к проактивности	Актуальные вопросы кадровой политики в единой системе публичной власти. Экономические и социальные цели и механизмы управления человеческими ресурсами.
4.1.2	Кадровая политика в управлении муниципалитетом: как создать эффективную управленческую команду	Кадровая политика в управлении муниципалитетом. Основные рекомендации по созданию эффективной управленческой команды: привлечение высококвалифицированных специалистов, проведение аттестации служащих, введение системы служебно-профессионального продвижения служащих, оптимизация системы подбора кадрового состава, формирование корпоративной культуры. Постоянная адаптация целей и задач кадровой работы
4.1.3	Стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации и изменений внешней среды	Технологии управления человеческими ресурсами в условиях изменений. Стратегический подход к управлению системой обеспечения организации квалифицированными кадрами.
4.1.4	Привлечение и удержание талантов в регионе	Привлечение талантов в регионе. Предоставление социальных и бытовых условий. Программы менторства. Участие в ярмарках вакансий. Развитие и обучение сотрудников. Карьерный рост. Развитие корпоративной культуры. Открытое общение и прозрачность во взаимодействии
4.1.5	Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия	Внедрение принципов проектного управления в деятельность органов государственной власти. Правовое регулирование проектного управления в деятельности органов государственной власти. Процессно-ориентированная и проектно-ориентированная система управления: анализ моделей. Организационное сопровождение проектного управления в деятельности органов государственной власти. Региональные практики проектного управления.
4.1.6	Стратегическое управление территорией	Основы стратегического управления региональным развитием. Особенности стратегического управления развитием муниципального образования.
4.1.7	Практика стратегического управления	Разработка стратегии управления организацией. Повышение операционной эффективности организации в условиях изменений. Управление жизненным циклом сотрудника. Управление изменениями. Интенсивное развитие организации: инновационные проекты и стартапы.
4.1.8	Значимость культурного компонента в комплексном развитии региона	Культурный компонент как значимый компонент в комплексном развитии региона, его влияние на различные аспекты социально-экономического развития территории
4.1.9	PCM - язык эффективного общения: как избежать конфликтов и повысить эффективность в команде	PCM (Process Communication Model) — модель, которая помогает наладить эффективное общение, избежать конфликтов и повысить эффективность в команде. Она основана на понимании индивидуальных особенностей собеседников и адаптации стиля общения под их потребности. История создания, основные принципы.
4.1.10	Корпоративная культура и управление командами в масштабных проектах	Развитие корпоративной культуры. Регулярные командообразующие мероприятия, различные мастер-классы и тренинги улучшают взаимоотношения сотрудников и повышают их лояльность к компании
4.1.11	Проектная работа	Проектная работа как метод обучения и решения конкретной проблемы для достижения запланированного результата. Этапы проектной работы. Виды проектной работы. Написание проектной работы

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ**

*Примерный перечень тем рефератов для самостоятельной подготовки*

1. Инструменты реализации стратегии развития территории.
2. Сущность и особенности программно-целевых и проектных методов в государственном управлении.
3. Проектное управление в органах государственной власти.
4. Нормативно-правовое и организационное обеспечение проектной деятельности органов власти.
5. Государственные, региональные и муниципальные программы.
6. Процессы проектного управления.
7. Оценка эффективности и результативности программ и проектов.
8. Компетенции участников проектной деятельности

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ**

### **6.1. Форма промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме устного зачета.

Примерные вопросы:

1. Проекты- как объекты управления в органах власти.
2. Понятие проекта и проектного управления. Признаки проекта.
3. Классификация проектов.
4. Характеристики проекта: предметная область, жизненный цикл, участники проекта, окружение проекта.
5. Отличие бизнес-проектов от проектов в государственном управлении.
6. Предметные области управления проектом.
7. Фазы проекта.
8. Проектная и процессная деятельность в органах власти.
9. Проектно-ориентированная и процессно-ориентированная модель управления.
10. Проектный подход как инструмент повышения эффективности деятельности органов власти.
11. Предпосылки внедрения процессного подхода в деятельность органов власти.
12. Эффекты внедрения проектного управления в деятельность органов власти.
13. Особенности управления проектами в государственном секторе.
14. Цели и принципы управления проектами в органах власти.
15. Российские и международные стандарты управления проектами.
16. Необходимость совершенствования программно-целевого метода.
17. Государственное регулирование управления проектами в органах власти.
18. Методическое обеспечение проектного управления в органах власти.
19. Организационное обеспечение проектного управления в органах власти.
20. Национальные, федеральные, ведомственные и региональные проекты и их соотношение.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### Примеры практических заданий

Задание для коллективной работы в мини-командах «Разработка проекта».

1. Группа разбивается на команды по 3-4 человека. Лидер группы присваивает каждой команде порядковый номер.
2. Выбрать проблему, которую будет призван ликвидировать разрабатываемый проект и сформулировать тему/название проекта.
3. Сформулировать цель, задачи, показатели (не более 5-ти), результаты проекта (не более 7-и), период проекта.
4. Определить специальные, обеспечивающие и дополнительные контрольные точки для проекта (не более 20-ти).
5. Оформить проект в представленном шаблоне.
6. Составить краткую пояснительную записку (до 5-х стр.).
7. Представить результаты коллективной работы.
8. Первые страницы в документе - краткая пояснительная записка, затем располагаются страницы с заполненным шаблоном (предоставляется преподавателем во время методической установки для выполнения задания).

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (последняя редакция) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/);
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
5. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) <https://base.garant.ru/74451176/>;
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/);
7. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/);
8. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (с изм. и доп. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);
9. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О проектной деятельности в Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_340713/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_340713/).
10. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 (ред. от 25.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество» <https://base.garant.ru/70644220/?ysclid=lg0qr9evao471689919>.

## 7.2. Основная литература

1. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. - Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с.;
2. Борщевский Г.А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544548>;
3. Вэйдер Майкл – Инструменты бережливого производства II. -М.: Альпина Паблишер, 2019. <https://www.litres.ru/maykl-veyder-6161180/instrumenty-berezhlivogoproizvodstva-ii-karmannoe-ru/>;
4. Загеева Л.А. Управление проектами: учебное пособие / Л. А. Загеева, Е. С. Маркова. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-88247-930-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS;
5. Кузнецов В.В. Национальные проекты по развитию социально-экономических систем России: учебное пособие / В. В. Кузнецов, М. В. Рыбкина, И. С. Большухина. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-9795-2105-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121272.html>;
6. Поляков Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536478>;
7. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/proektnoe-upravlenie-v-organah-vlasti-518885>;
8. Прокофьев С.Е. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / С. Е. Прокофьев, Е. Д. Богатырев, С. Г. Еремин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18798-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennaya-i-municipalnaya-sluzhba-560750#page/1>;
9. Трубилин А.И. Управление проектами: учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-0069-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS;
10. Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89480.html>;
11. Управление проектами: спр. для профессионалов: учеб. пособие: рек. УМО... / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 8-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2012. - 960 с.: ил., табл. - (Современное бизнес-образование). - ISBN 978-5-370-02289-0;
12. Царенко А.С., Гусельникова О.Ю. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография. Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 206 с.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Воронина Л. А., Мизина Д. Н. Перспективы применения лин-менеджмента в сфере услуг // Вестник науки и образования. 2018. № 6 (42). С. 33–37;
2. Гусельникова О.Ю. От бережливого производства к бережливому государству: эволюция представлений о бережливом управлении // Инновации и инвестиции. 2022. № 8. С. 25–35;
3. Долгопятова Т.Г., Шиляева Е.В. Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 14–23. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30611969>;
4. Макаров И.Н., Хрючкина Е.А., Назаренко В.С., Байсара Э.Р. Концепция бережливого производства как отображение изменения культуры производственного менеджмента в условиях ресурсодефицитной экономики // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 12. С. 4837–4850;
5. Малахова А.А., Старова О.В., Арефьев В.А. Бережливое производство как фактор повышения эффективности менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 3. С. 615–634. DOI: 10.18334/epp.10.3.100428;
6. Медведева Н.В., Маслюк Н.А. Эволюция регионального инвестиционного стандарта // Современные тенденции развития инвестиционного потенциала в России. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 87–94;
7. Материалы парламентских слушаний «Новые подходы к привлечению инвестиций в регионах в рамках решения задач пространственного развития. Москва, 20.10.2022 г. URL: <http://council.gov.ru/media/files/N50fm0FLlf6ufo5M7ayvsw7thgw2txLr.pdf>;
8. Соломахин А.Н. Особенности реализации бережливого управления в органах публичной власти: теория и практика // Регион: системы, экономика и управления. 2020. № 3 (50). С. 98–107. DOI: 10.22394/1997-4469-2020-50-3-98-107;
9. Тяглов С.Г., Такмашева И.В. Развитие бережливого производства в условиях трансформации региональной экономики // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2019. Том.10. № 1. С. 107–119. DOI: 10.17835/2078-5429.2019.10.1.107-119.

### 7.4. Интернет-ресурсы

- [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d19/gosudarstvennaya\\_programma\\_ekonomicheskoe\\_razvitie\\_i\\_innovacionnaya\\_ekonomika/](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d19/gosudarstvennaya_programma_ekonomicheskoe_razvitie_i_innovacionnaya_ekonomika/) Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика»;
- [https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya\\_deyatelnost/investklimat/regionalnyy\\_investicionnyy\\_klimat/reginveststandart/luchshie\\_praktiki\\_proekta\\_sk\\_voznoy\\_investicionnyy\\_potok/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/investklimat/regionalnyy_investicionnyy_klimat/reginveststandart/luchshie_praktiki_proekta_sk_voznoy_investicionnyy_potok/) Лучшие практики проекта «Сквозной инвестиционный поток»;
- [https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya\\_deyatelnost/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/) Инвестиционная деятельность
- <http://government.ru/departments/361/events/> Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства;
- <http://www.pmi.org> Project Management Institute;
- <http://www.pmi.ru> Сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI;
- <http://www.ipma.ch> Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария);
- <http://www.pmi.org/> Официальный сайт Северо-Американского Института Управления Проектами PMI (США).



### **7.5. Справочные системы**

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

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Проектное управление в общественно-государственной политике» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

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

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт «Высшая школа государственного управления»

**МОДУЛЬ 5**

**ПРОГРАММА  
РЕГИОНАЛЬНОЙ СТАЖИРОВКИ**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Policy  
«Мастер публичной политики для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Авторы–составитель:**

Директор программной дирекции  
Института ВШГУ РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a long horizontal stroke extending to the right.

Е.Н. Подшивалов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СТАЖИРОВКИ .....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО СТАЖИРОВКЕ .....	4
3. ОБЪЕМ СТАЖИРОВКИ .....	7
4. СОДЕРЖАНИЕ СТАЖИРОВКИ.....	7
5. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО СТАЖИРОВКЕ .....	8
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО СТАЖИРОВКЕ .....	8
6.1. Оценочные средства промежуточной аттестации .....	8
6.2. Оценочные средства промежуточной аттестации .....	8
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАЖИРОВКИ .	9
7.1. Нормативно-правовые документы .....	9
7.2. Основная литература .....	9
7.3. Дополнительная литература .....	10
7.4. Интернет-ресурсы .....	11
7.5. Справочные системы .....	12
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАЖИРОВКИ .. .....	12

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СТАЖИРОВКИ

Региональная стажировка слушателей по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Executive Master in Public Policy «Мастер публичной политики для руководителей» проходит в форме стажировки в Ханты-Мансийском автономном округе – г. **Когалым**.

Регион, программа, принимающее образовательное учреждения определяются с учетом содержания индивидуальных планов профессионального развития; заявок от направлений проектных работ; базовых тем образовательной программы.

Программа региональной стажировки составляется на основании заданий участников на изучение опыта успешного государственного управления, предварительного дистанционного консультирования с принимающей стороной с целью уточнения программы стажировки, перечня задач, решаемых участником программы в процессе региональной стажировки.

Целью стажировки является изучение опыта успешного регионального управления и управления проектами изменений в условиях новых вызовов, разработка предложений по возможным вариантам использования изученного опыта.

Стажировка ставит своей целью углубление и совершенствование практической и теоретической подготовки специалистов, и их адаптацию к новым условиям, формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки.

Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков.

Стажировка включает посещение организаций, встречи со специалистами, представителями региональных органов власти.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО СТАЖИРОВКЕ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по стажировке

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	Знать: способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления рисками	Уметь: определять условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления социально-экономическим развитием	Владеть навыками: нахождения и принятия организационных управленческих решений для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях
	ОПК-3 <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и	Знать: принципы работы с информационными потоками	Уметь: собирать, анализировать, изучать и хранить информацию	Владеть навыками работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для определения общественных проблем, целей,

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

	определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики			приоритетов и направлений политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.
ВД 2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>2</sup> - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Владеть навыками:</i> управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>3</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	<i>Владеть навыками</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>4</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-5. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1 <sup>5</sup> - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>– разъясняет другим необходимость изменений;</li> <li>– в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую;</li> <li>– не снижает качества работы при необходимости выполнять</li> </ul>		

<sup>2</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, трудовая функция Н/01.7).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте России 17 сентября 2018 г. № 52177, трудовая функция С/05.7).

<sup>5</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>.

		<p>несколько задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>
ВД-6. Лидерство	ПЛК-2 <sup>6</sup> – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения; оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
ВД-7. Принятие управленческих решений	ПЛК-3 <sup>6</sup> – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков;</li> <li>– выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей;</li> <li>– несет ответственность за свои решения и действия</li> </ul>
ВД-8. Стратегическое мышление	ПЛК-4 <sup>6</sup> – умение мыслить системно (стратегически)	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;</li> <li>– рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>– предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>
ВД-9. Командное взаимодействие	ПЛК-5 <sup>6</sup> – коммуникативные умения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения;</li> <li>– последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> <li>– оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
ВД-10. Персональная эффективность	ПЛК-6 <sup>6</sup> – умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивает выполнение работы в установленные сроки;</li> <li>– сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата;</li> <li>– обеспечивает контроль над процессами и людьми.</li> </ul>

<sup>6</sup> Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

### 3. ОБЪЕМ СТАЖИРОВКИ

Срок стажировки 58 академических часов контактной работы со слушателем.  
Режим занятий: до 8 акад. часов в день.

### 4. СОДЕРЖАНИЕ СТАЖИРОВКИ

Содержание модуля-стажировки состоит из видов работ в соответствии с учебным планом и места прохождения стажировки (см. табл. 4.1).

Таблица 4.1

Содержание стажировки

Место стажировки	Этапы (периоды) стажировки	Вид работ	Количество часов контактной работы, час.	Количество часов контактной работы с применением ДОТ, час.
Ханты-Мансийский автономный округ – г. Когалым.	Академический (лекции)	Россия и Европейские страны: исторический и современный контекст отношений	4	
		Когнитивная война - война знаний и смыслов. Особенности воспитания молодежи в условиях когнитивных войн	2	
		Российская культурная идентичность	2	
		Экстремистские организации и движения, их идеология, символика, деятельность	2	
		Основы российской государственности. ДНК России	4	
		<b>ИТОГО:</b>	<b>14</b>	
	Практический (практические занятия)	Когнитивная война - война знаний и смыслов. Особенности воспитания молодежи в условиях когнитивных войн	1	
		Духовно-нравственные ценности как основа эффективного государственного управления и социальной ответственности	2	
		Стратегическое управление территорией	2	
		Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия	2	
		Проектная работа	12	6
		Основы тактической медицины и оказания доврачебной помощи в условиях гражданской жизни	4	
		Контактная самостоятельная работа		13
		<b>ИТОГО:</b>	<b>23</b>	<b>19</b>
		Промежуточная аттестация/форма	2/зачет	
<b>ВСЕГО:</b>			<b>39</b>	<b>19</b>



## 5. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО СТАЖИРОВКЕ

Форма отчетности по стажировке - защита по итогам этапа реализации сквозных проектных работ.

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО СТАЖИРОВКЕ

### 6.1. Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется преподавателем в ходе работы над презентацией к защите по итогам этапа реализации сквозных проектных работ.

### 6.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Критерии оценки проектной работы модуля:

1. Определение разделов и содержания проекта (вес результата 20%);
2. Определение ключевых действий, по достижению целей проекта (механизм реализации) (вес результата 10%);
3. Определение участников проектной кооперации (10%);
4. Определение ресурсов участников проектной кооперации для проекта и способов взаимодействия с ними с целью вовлечения в проект. (30%);
5. Обоснование организационной модели взаимодействия участников проектной кооперации, их вкладов в реализацию проекта и ожидаемые результаты проекта для каждого участника проектной кооперации (30%).

Таблица 6.2.1

### Оценивание слушателя на зачете по стажировке

Баллы рейтинговой оценки %	Оценка	Требования к знаниям
Более 70%	«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если: он глубоко и прочно усвоил программный материал, оригинально излагает его, использует литературу и источники, правильно обосновывает актуальность темы, связывает ее практикой государственного управления, представляет основные дискуссионные вопросы по теме и концепции, определяет круг основных проблем, обосновывает собственную позицию с учетом понимаемой актуальности темы, делает выводы и вырабатывает рекомендации; возможны недостаточное представление об основных дискуссионных вопросах, неточности в обосновании своей позиции, недостаточно правильные формулировки.
Менее 70%	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, не способен изложить материал.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАЖИРОВКИ

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.04.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_380474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/);
3. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (с изменениями от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (посл. редакция) «О противодействии коррупции» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
5. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 02.07.2021) <https://base.garant.ru/74451176/>;
6. Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (с изменениями и дополнениями от 24.03.2024г.) <https://base.garant.ru/400793960/>;
7. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 (с изменениями 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») [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/);
8. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/);
9. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=mcby94s0m6649320067](https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=mcby94s0m6649320067;);
10. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (с изменениями от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/).

### 7.2. Основная литература

1. Белокрылов К.А. Институционально-цифровая трансформация механизма использования государственных расходов: монография / К. А. Белокрылов. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. — 202 с. — ISBN 978-5-9275-3786-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121908.html>;
2. Добролюбова Е.И. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва: Дело, 2021. — 234 с. — ISBN 978-5-85006-305-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119174.html>;
3. Камолов С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14992-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/cifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-520044>;

4. Маркова Е.С. Цифровая трансформация государственного управления: теория, методология, практика: монография / Е. С. Маркова, А. Е. Кисова, Н. Н. Зюзина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-00175-112-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126382.html>;
5. Политическое в условиях цифровых трансформаций: материалы Всероссийской научной конференции (с международным участием) «Политическое в условиях цифровых трансформаций: философия, наука, технологии», 24–25 сентября 2021 г., СПбГУ, Санкт-Петербург / Л. В. Сморгунов, О. Г. Щенина, А. М. Каплуненко [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова, А. В. Курочкина, О. А. Игнатевой. — Москва: Аспект Пресс, 2022. — 383 с. — ISBN 978-5-7567-1213-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122567.html>;
6. Сергеев Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-509767>;
7. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить /С83 под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с. <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf>;
8. Сулейманов М. Д. Цифровая грамотность: учебник / М. Д. Сулейманов, Н. С. Бардыго. — М.: Креативная экономика, 2019. — 324 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/88548.html>;
9. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: сборник материалов Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 1 июля 2021 г.) / гл. ред. Н.В. Морозова. — Чебоксары: ИД «Среда», 2021. — 172 с. <https://phsreda.com/e-publications/e-publication-10285.pdf>.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Бокова Д.Д., Орлова А.В., Шаманова А.В. Анализ возможностей регионов российской федерации к внедрению цифровых технологий в систему управления//Основные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации общества материалы студенческой научной конференции. Российский новый университет. 2019. С. 74-78. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36960281>;
2. Быковская Е.В. Возможности преодоления экономико-технологического отставания промышленных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации: монография / Е. В. Быковская. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. — 188 с. — ISBN 978-5-8265-2315-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115711.html>;
3. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; перевод И. Окунькова. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 264 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82656.html>;
4. Куприяновский В.П., Евтушенко С.Н., Дунаев О.Н. и др. Принятие решений в цифровой экономике. Опыт Великобритании// International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 4. С. 63-73. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29038529>;
5. Лебедев Е.А. Основы логистики транспортного производства и его цифровой трансформации: учебное пособие / Е. А. Лебедев, Л. Б. Миротин. — М.: Инфра-Инженерия, 2019. — 212 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система

- IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86617.html>;
6. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкина [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-531503>;
  7. Мытенков С.С., Сальникова Е.В., Шинкарев В.В. Возможности государства в обеспечении ускоренного развития экономики путем внедрения цифровых технологий//Бизнес. Общество. Власть. 2019. № 2 (32). С. 183-195. <https://elibrary.ru/item.asp?id=39245030>;
  8. Рубаева Л.М., Агунда А.Д. Внедрение цифровых технологий в экономику//Матрица научного познания. 2019. № 3. С. 62-68. <https://elibrary.ru/item.asp?id=37188561>;
  9. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>;
  10. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — М.: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
  11. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
  12. Цифровое будущее или экономика счастья? / А. В. Черновалов, З. Цекановский, З. Шиманьский, П. А. Черновалов. — М.: Дашков и К, 2018. — 218 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/85484.html>;
  13. Цифровые платформы управления жизненным циклом комплексных систем: монография / под редакцией В. А. Тупчиенко. — М.: Научный консультант, 2018. — 440 с. — ISBN 978-5-6040844-2-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80803.html>.

#### 7.4. Интернет-ресурсы

- [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f) - Цифровое государственное управление;
- <http://government.ru/docs/all/121736/> - О государственной поддержке компаний - лидеров по разработке продуктов, сервисов и платформенных решений на базе "сквозных" цифровых технологий;
- [https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf) - Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение. ВШЭ, 2019;
- <https://gosagile.cdto.ranepa.ru/> - Agile-подход в государственном управлении. Навигатор цифровой трансформации;
- [https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet\\_21.05.2018.pdf](https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet_21.05.2018.pdf) - Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А.

Государство как платформа (кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. Апрель 2018;

- <https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178006122/Цифровая%20трансформация.pdf> - Цифровая трансформация государственного управления: мифы и Ц75 реальность [Текст]: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Д. Ю. Двинских, Н. Е. Дмитриева, А. Б. Жулин и др. ; под общ. ред. Н. Е. Дмитриевой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 43, [1] с. — 250 экз. — ISBN 978-5-7598-1980-6 (в обл.). — ISBN 978- 5-7598-2003-1 (e-book).

## **7.5. Справочные системы**

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

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАЖИРОВКИ**

Организация учебного процесса по программе стажировки основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования. Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций регионального развития.

Слушатели обеспечиваются раздаточными материалами по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации с лицензионным программным обеспечением

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

Для реализации образовательной программы привлекаются представители органов власти.

Посещение организаций обеспечено визитами и встречами с руководством, специалистами организаций, отвечающими за направление деятельности организации, соответствующее профессиональным интересам участников подготовки. По результатам данных мероприятий проводится обсуждение и подведение итогов посещения организаций.

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

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 6**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ И БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

**Executive Master in Public Policy**  
**«Мастер публичной политики для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Авторы–составитель:**

Директор программной дирекции  
Института ВШГУ РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized Cyrillic letters, positioned above a horizontal line.

Е.Н. Подшивалов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	8
4.1. Структура модуля .....	8
4.2. Содержание модуля .....	10
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	11
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	12
7.1. Нормативные правовые документы .....	13
7.2. Основная литература.....	14
7.3. Дополнительная литература.....	15
7.4. Интернет-ресурсы .....	15
7.5. Справочные системы.....	15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	16



## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является формирование знаний, умений и навыков по практическому использованию инструментов бережливого управления при реализации бережливых проектов.

**Основными задачами** модуля являются:

- освоение методологии бережливого управления в применении к процедурам оптимизации процессов в организациях;
- получение навыков работы по улучшению процессов;
- формирование навыков подготовки и реализации бережливых проектов.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по стажировке

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления рисками	<i>Уметь:</i> определять условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления социально-экономическим развитием	<i>Владеть навыками:</i> нахождения и принятия организационных управленческих решений для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях
	ОПК-3 <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	<i>Знать:</i> принципы работы с информационными потоками	<i>Уметь:</i> собирать, анализировать, изучать и хранить информацию	<i>Владеть навыками</i> работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для определения общественных проблем, целей, приоритетов и направлений политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.
ВД 2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>1</sup> - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды административных	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и	<i>Владеть навыками:</i> управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

		процессов и процедур в органах власти	процедуры в органах власти	проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>2</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	<i>Владеть навыками</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, оценки и развития персонала
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>3</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-5. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1 <sup>4</sup> - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>– разъясняет другим необходимость изменений;</li> <li>– в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую;</li> <li>– не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач;</li> <li>– быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>		
ВД-6. Лидерство	ПЛК-2 <sup>4</sup> – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> </ul>		

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, трудовая функция Н/01.7).

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте России 17 сентября 2018 г. № 52177, трудовая функция С/05.7).

<sup>4</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

		оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.
ВД-7. Принятие управленческих решений	ПЛК-3 <sup>5</sup> - умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков;</li> <li>– выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей;</li> <li>– несет ответственность за свои решения и действия</li> </ul>
ВД-8. Стратегическое мышление	ПЛК-4 <sup>5</sup> - умение мыслить системно (стратегически)	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;</li> <li>– рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>– предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>
ВД-9. Командное взаимодействие	ПЛК-5 <sup>5</sup> – коммуникативные умения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения;</li> <li>– последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> <li>– оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
ВД-10. Персональная эффективность	ПЛК-6 <sup>5</sup> - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивает выполнение работы в установленные сроки;</li> <li>– сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата;</li> <li>– обеспечивает контроль над процессами и людьми.</li> </ul>

<sup>5</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		<b>42</b>	<b>18</b>
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		14	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		28	2
Контактная самостоятельная работа, час			16
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			
Промежуточная аттестация	форма		2/ Зачет (Т)
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		<b>42</b>	<b>20</b>

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля «Управление процессами и бережливые технологии»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
6.1	Модуль 6. Управление процессами и бережливые технологии	60	42		14	28			18			2	16					ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
6.1.1	Основные принципы и понятия	4	4		2	2												ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-4
6.1.2	Фабрика процессов	4	4		2	2												ОПК-6 ПСК-2 ПЛК-1
6.1.3	Картирование процессов	4	4		2	2												ОПК-6 ПСК-2 ПЛК-4

6.1.4	Работа с выявленными потерями. Подготовка и реализация инициатив по оптимизации процессов	8	4		2	2			4				4				ОПК-2 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-3
6.1.5	Методы и приемы эффективного обучения слушателей основам бережливого управления	10	4		2	2			4				4				ПСК-1 ПЛК-2 ПЛК-5 ПЛК-6
6.1.6	Практика стратегического управления					1											ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПЛК-1 ПЛК-4
6.1.7	Подготовка персонального бережливого проекта	6	6		4	2											ОПК-2 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-6
6.1.8	Проектная работа	24	15			15			10			2	8				ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
6.2	Промежуточная аттестация	2														2/3(Т)	
	<b>ИТОГО:</b>	62	42		14	28			18			2	16			2/3(Т)	

## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля «Управление процессами и бережливые технологии»

№ п/п	Номер темы и ее наименование	Содержание темы
6.1.1	Основные принципы и понятия	Виды управленческой деятельности. Цикл DMAIC. Основы процессного подхода к управлению. Процессная оптимизация. Методы диагностики процессов. Принципы бережливого управления. Гемба. Виды работ. Потери. Типовые источники неэффективности. Система 5С. Введение в Канбан.
6.1.2	Фабрика процессов	Деловая игра, направленная на формирование навыков бережливого управления в ходе командной сборки элементов строительных изделий.
6.1.3	Картирование процессов	Основы картирования. Карта процесса. Основные шаги описания процесса. Нотация BPMN 2.0: описание и основные элементы. Процессная иерархия. Правила картирования процессов. Диаграмма «спагетти». Практическая работа по картированию процесса в нотации BPMN 2.0.
6.1.4	Работа с выявленными потерями. Подготовка и реализация инициатив по оптимизации процессов	Ликвидация простых проблем. Погружение в суть выявленных проблем. Установление взаимосвязей между проблемами («диаграф связей»). Составление прогноза решения проблемы (диаграмма «Проекция решения»). Позиционирование проблем («пирамида проблем»). Особенности эскалации проблем. Установление коренных причин проблемы (модифицированная диаграмма «5 почему?»). Типовые ошибки при построении диаграммы «5 Почему?». Матрица выбора лучшего решения. Методы поиска творческих решений: «Метод 6-3-5». Формирование плана мероприятий. Стандартизация деятельности.
6.1.5	Методы и приемы эффективного обучения слушателей основам бережливого управления	Люди и изменения. Особенности мышления людей в рамках изменений. Кривая изменений. Причины сопротивления изменениям. Организация обучения бережливому управлению через реализацию персонального бережливого проекта: шаблоны, обзор лучших практик и примеров. Практикум по формированию структуры образовательной программы по тематике бережливого управления.
6.1.6	Практика стратегического управления	Классический стратегический менеджмент. Современный стратегический менеджмент. Инструменты стратегического менеджмента. Управление рисками Система управления рисками
6.1.7	Подготовка персонального бережливого проекта	Формирование целеполагания и обоснования бережливого проекта. Формирование карты текущего и целевого состояния. Выявление проблем и работа с ними. Поиск первопричин проблем. Формирование плана реализации бережливого проекта. Формирование новых (изменение существующих) стандартов работы.
6.1.8	Проектная работа	Работа над проектом

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

### Контактная самостоятельная работа

Контактная самостоятельная работа предполагает работу над подготовкой персонального бережливого проекта по следующему плану:

- ✓ Формирование целеполагания и обоснования бережливого проекта.
- ✓ Формирование карты текущего и целевого состояния.
- ✓ Выявление проблем и работа с ними.
- ✓ Поиск первопричин проблем.
- ✓ Формирование плана реализации бережливого проекта.
- ✓ Формирование новых (изменение существующих) стандартов работы.

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ

### 6.1. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предполагает зачет в формате защиты сквозной проектной работы.

#### Примерные требования к подготовке проекта

Соблюдение всех требований по структуре и содержанию, представленных в рекомендациях к выполнению итогового проекта.

**Название:** «Указывается наименование проекта».

Описание проекта должно включать следующие разделы и информацию:

#### 1. Общие сведения

1	Наименование проекта	
2	Ответственный руководитель за реализацию проекта	
3	Сроки реализации проекта	

#### 2. Цели проекта

Код цели	Наименование цели	Количество целевых показателей (шт.)
1		
2		
3		

#### 3. Целевые показатели проекта

Код показателя	Наименование показателя	Код цели	Текущее значение показателей	Целевое значение показателей	
				2024 год	2025 год
1					
2					
3					



#### 4. Границы внедрения проекта

№ ПП.	Наименование функции по представлению мер государственной поддержки проекта	Предоставление в электронном виде (да/нет/частично)
1		
2		
3		
4		

#### Критерии оценки проекта:

Оценка «зачёт» ставится, если сквозной проект содержит не менее 75% требуемой информации.

### 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

#### *Практическая работа*

#### *Примерный перечень вопросов для подготовки к практическим занятиям*

#### *Инструкция: выберите один правильный вариант ответа*

- 1. Какого вида работ НЕ существует в концепции бережливого управления?**
  - а) значимая работа
  - б) незначимая работа
  - с) заключительная работа**
  - д) потери
- 2. Из какого количества этапов состоит бережливый проект?**
  - а) 6 этапов
  - б) 3 этапа
  - с) 4 этапа**
  - д) 8 этапов
- 3. Какого из перечисленных элементов нет в Карточке (паспорте) проекта?**
  - а) затраты на реализацию проекта**
  - б) вовлеченные лица и рамки проекта
  - с) обоснование выбора
  - д) цели и плановый эффект
- 4. Что является «границами проекта»?**
  - а) начальный и конечный этап процесса**
  - б) границы земельного участка, который выделяется инвестору для строительства
  - с) структурные подразделения органов исполнительной власти и организации, где реализуется проект
  - д) географические границы региона
- 5. Что представляет собой картирование как инструмент бережливого управления?**
  - а) создание Карточки проекта**

- b) **инструмент визуализации и анализа материального и информационного потока создания ценности от поставщика до заказчика**
  - c) анализ количества этапов в инвестиционном процессе
  - d) мониторинг улучшаемых показателей процесса в формате «план/факт»
6. **Какой обобщенный показатель определяется в текущем картировании?**
- a) время ожидания инвестора
  - b) **время прохождения процесса (ВПП)**
  - c) время работы специалистов Правительства региона и ресурсоснабжающих организаций
  - d) потери времени в инвестиционном процессе
7. **Бережливый проект это:**
- a) план мероприятий по поддержке инвестора в инвестиционном процессе
  - b) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на улучшение межведомственного взаимодействия органов исполнительных власти в инвестиционном процессе
  - c) **комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на оптимизацию повторяющегося процесса и решение возникающих проблем с применением инструментов бережливого производства**
  - d) проект, направленный на снижение количества документов, фигурирующих в инвестиционном процессе региона
8. **Какого параметра НЕТ в картировании?**
- a) участники процесса
  - b) документы, фигурирующие в процессе
  - c) время протекания процесса
  - d) **затраты инвестора в процессе**
9. **Какая из представленных последовательностей картирования правильная?**
- a) целевое, идеальное, текущее картирование
  - b) идеальное, целевое, текущее картирование
  - c) текущее, целевое, идеальное
  - d) **текущее, идеальное, целевое картирование**
10. **Что НЕ входит в план мероприятий по совершенствованию процессов?**
- a) краткое описание проблемы
  - b) коренные причины проблемы
  - c) **время протекания процесса**
  - d) мероприятия по решению проблем

### **7.1. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) (с изменениями и дополнениями от 28 декабря 2024 г.).
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «Об образовании в Российской Федерации».
4. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным

профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444).

3. ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства.
4. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация.
5. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы.
6. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.
7. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности.
8. ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента.
9. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты.
10. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства. (5S).
11. ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки.
12. ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента.
13. ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала.

## 7.2. Основная литература

1. Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 724 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17991-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534109>;
2. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. - Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с.;
3. Борщевский Г.А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544548>;
4. Вэйдер Майкл – Инструменты бережливого производства II. -М.: Альпина Паблишер, 2019. <https://www.litres.ru/maykl-veyder-6161180/instrumenty-berezhlivogoproizvodstva-ii-karmannoe-ru/>;
5. Кузнецов В.В. Национальные проекты по развитию социально-экономических систем России: учебное пособие / В. В. Кузнецов, М. В. Рыбкина, И. С. Большухина. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-9795-2105-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121272.html>;
6. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-effektivnost-upravleniya-562107-7>;
7. Царенко А.С. Основы "бережливого производства" в государственном управлении: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 204 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20123-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581199>.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Долгопятаева Т.Г., Шиляева Е. В. Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 14–23. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30611969>;
2. Корягина И.А. Современные проблемы теории управления: учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540969>;
3. Макаров И.Н., Хрючкина Е. А., Назаренко В. С., Байсара Э. Р. Концепция бережливого производства как отображение изменения культуры производственного менеджмента в условиях ресурсодефицитной экономики // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 12. С. 4837–4850;
4. Малахова А.А., Старова О. В., Арефьев В. А. Бережливое производство как фактор повышения эффективности менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 3. С. 615–634. DOI: 10.18334/epp.10.3.100428;
5. Тяглов С.Г., Такмашева И. В. Развитие бережливого производства в условиях трансформации региональной экономики // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2019. Том.10. № 1. С. 107–119. DOI: 10.17835/2078-5429.2019.10.1.107-119;
6. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-510590>;
7. Царенко А.С. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13961-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544106>.

### 7.4. Интернет-ресурсы

- <https://minobrnauki.gov.ru/> Минобрнауки России
- <https://edu.gov.ru/?ysclid=m8762dh3k3706539412/> Минпросвещения России
- <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://iro23.ru/>
- [iro23.ru/wp-content/uploads/2024/08/Сборник-лучших-практик-реализации-бережливых-проектов-в-образовательных-организациях\\_compressed\\_compressed-1.pdf](https://iro23.ru/wp-content/uploads/2024/08/Сборник-лучших-практик-реализации-бережливых-проектов-в-образовательных-организациях_compressed_compressed-1.pdf)

### 7.5. Справочные системы

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

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

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

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт «Высшая школа государственного управления»

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 7**

**«СОВРЕМЕННАЯ ЦИФРОВАЯ СРЕДА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Policy  
«Мастер публичной политики для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Авторы–составитель:**

Директор программной дирекции  
Института ВШГУ РАНХиГС

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a long horizontal stroke.

Е.Н. Подшивалов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ.....	6
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	7
4.1. Структура модуля .....	7
4.2. Содержание модуля .....	8
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	9
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	13
6.1. Форма промежуточной аттестации .....	13
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	14
7.1. Нормативные правовые документы .....	15
7.2. Основная литература .....	16
7.3. Дополнительная литература.....	17
7.4. Интернет-ресурсы.....	18
7.5. Справочные системы .....	18
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	18



## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является формирование новых и совершенствование имеющихся профессиональных компетенций в сфере внедрения современных цифровых технологий в государственное управление.

### Задачи:

- изучение основных концептов цифровой трансформации и прикладных аспектов ее реализации;
- получение знаний о государственной политике в области цифровой трансформации в различных общественных сферах;
- получение навыков цифровой трансформации органов власти.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по стажировке

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления рисками	<i>Уметь:</i> определять условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления социально-экономическим развитием	<i>Владеть навыками:</i> нахождения и принятия организационных управленческих решений для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях
	ОПК-3 <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	<i>Знать:</i> принципы работы с информационными потоками	<i>Уметь:</i> собирать, анализировать, изучать и хранить информацию	<i>Владеть навыками</i> работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для определения общественных проблем, целей, приоритетов и направлений политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.
ВД 2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>1</sup> - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные	<i>Владеть навыками:</i> управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

		и виды административных процессов и процедур в органах власти	процессы и процедуры в органах власти	современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>2</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	<i>Владеть навыками</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>3</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-5. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1 <sup>4</sup> - умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>– разъясняет другим необходимость изменений;</li> <li>– в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую;</li> <li>– не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач;</li> <li>– быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>		
ВД-8. Стратегическое мышление	ПЛК-4 <sup>5</sup> - умение мыслить системно (стратегически)	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;</li> <li>– рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>– предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>		

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, трудовая функция Н/01.7).

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте России 17 сентября 2018 г. № 52177, трудовая функция С/05.7).

<sup>4</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		37	25
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		7	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		30	
Контактная самостоятельная работа, час			25
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			
Промежуточная аттестация	форма		2/ Зачет (Т)
	час.		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		<b>37</b>	<b>27</b>

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 7 «Современная цифровая среда в практике управления»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
7.1	Современная цифровая среда в практике управления	62	37		7	30			25				25					
7.1.1	Аккаунты госслужащих в соцсетях. Контентные стратегии и разбор кейсов участников	9	5		1	4			4				4					ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-4
7.1.2.	Генерация текстов и управлению контекстом	10	6		6				4				4					
7.1.3.	Стратегическое управление территорией	6	2			2			4				4					
7.1.4.	Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия	4	2			2			2				2					
7.1.5.	Коммуникации и имидж госслужащего	8	6			6			2				2					
7.1.6	«СитиСим» (деловая игра)	6	4			4			2				2					
7.1.7	Проектная работа	19	12			12			7				7					
7.2	Промежуточная аттестация	2														2/3(Т)		
	ИТОГО:	64	37		7	30			25				25			2/3(Т)		

## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля

№ п/п	Номер и наименование раздела	Содержание раздела
7.1.1	Аккаунты госслужащих в соцсетях. Контентные стратегии и разбор кейсов участников	Роль персонального бренда госслужащего в цифровой среде. Этические и правовые ограничения публичной активности. Принципы построения контентной стратегии. Анализ успешных и провальных кейсов. Инструменты обратной связи и мониторинга репутации.
7.1.2.	Генерация текстов и управлению контекстом	Проект, его основные характеристики и измерения. Элементы проектной деятельности. Классификация проектов. Содержание и процессы управления проектами
7.1.3.	Стратегическое управление территорией	Понятие и цели стратегического управления территорией. Этапы разработки стратегии развития муниципального образования. Вовлечение заинтересованных сторон. Связь стратегии с национальными целями и региональными программами. Механизмы реализации и оценки эффективности.
7.1.4.	Проектный и процессный подход в управлении: ключевые различия	Разработка и управление институциональными подсистемами проекта. Управление временем проекта Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Управление командой проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление рисками проекта.
7.1.5.	Коммуникации и имидж госслужащего	Основные функции коммуникации в публичной деятельности: информирование, убеждение, вовлечение. Принципы построения позитивного имиджа. Работа с медиа и общественным мнением. Управление репутационными рисками и кризисными ситуациями.
7.1.6	«СитиСим» (деловая игра)	Имитационная деловая игра по управлению городским округом. Принятие решений в условиях ограниченных ресурсов, конкурирующих приоритетов и внешних вызовов. Работа в команде. Применение инструментов стратегического и проектного управления для достижения целевых показателей развития территории.
7.1.7	Проектная работа	Формулировка актуальной управленческой проблемы. Постановка цели и задач проекта. Разработка. Планирование этапов реализации. Подготовка презентации проекта.

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

С целью формирования профессиональных компетенций и приобретения новой квалификации, указанных в рабочей программе, **контактная самостоятельная работа** слушателей предусматривает самостоятельную подготовку с использованием дистанционных технологий к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов по комплексному изучению учебно-методических материалов, работе с нормативно-правовыми актами и дополнительной и рекомендуемой к теме литературой, а также отработку изученного материала с помощью вопросов, тестовых заданий, выполнения домашних заданий и др. для самостоятельной подготовки к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации.

### **Задания для контактной самостоятельной работы в виде презентации.**

Подготовьте анализ выбранной Вами цифровой платформы, время появления, пользователи, направления предоставления информации, виды ведения бизнеса.

### **Аналитическое задание. «Виды электронных платежных систем»**

В группе из 2 человек, провести анализ.

Выберите одну из популярных российских платежных систем ([www.webmoney.ru](http://www.webmoney.ru), [www.paycash.ru](http://www.paycash.ru), [www.cyberplat.com](http://www.cyberplat.com), [www.paybot.com](http://www.paybot.com), [www.cashew.ru](http://www.cashew.ru), [www.imbs.com/protokol.htm](http://www.imbs.com/protokol.htm), [www.grado.ru](http://www.grado.ru), [www.telebank.ru](http://www.telebank.ru), QIWI, Яндекс деньги) или другую платежную систему.

Охарактеризуйте ее по следующим критериям:

- ☐ Характеристика банка;
- ☐ Виды платежных инструментов (кредитные карты, электронные кошельки и т.д.);
- ☐ Схемы оплаты с использованием кредитных карт, электронных кошельков;
- ☐ Перечень услуг для физических и юридических лиц;
- ☐ Тарифы основных видов услуг;
- ☐ Алгоритм открытия счета.

Характеристику представьте в виде блок-схемы или ментальной карты.

По завершении задания проведите мини-презентацию электронных платежных систем и выберите ТОП-5 для использования юридическими лицами. Задание выполняйте в парах.

### **Примерный перечень вопросов для самостоятельной подготовки**

1. Программы модернизации государственного управления, причины их возникновения, основные задачи.
2. Перспективы развития электронного правительства.
3. Правовое обеспечение системы электронного правительства, государственных и муниципальных услуг.
4. Основные этапы формирования государственной политики в информационной сфере.
5. Развитие инфраструктуры единого информационного пространства России.
6. Понятие государственной информационной системы: назначение и особенности, принципы построения.
7. Уровни информационно-технологического обеспечения: высший, аналитический, федеральный, региональный.
8. Назначение ведомственных информационных систем.
9. Перечень информационных систем.
10. Государственные информационные ресурсы и базы данных в составе государственных информационных систем.
11. Федеральные целевые программы электронного управления и предоставления услуг.
12. Основные показатели оценки качества электронных услуг.

13. Государственная политика в сфере информатизации органов власти.
14. Межведомственное электронное взаимодействие.
15. Понятие и назначение системы межведомственного электронного взаимодействия.
16. Этапы развития системы межведомственного электронного взаимодействия в РФ.
17. Участники и среды системы межведомственного электронного взаимодействия.
18. Место системы межведомственного электронного взаимодействия в структуре электронного правительства.
19. Технологический портал межведомственного взаимодействия.
20. Способы организации межведомственного электронного взаимодействия.
21. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме.
22. Общая характеристика построения системы электронных услуг.
23. Общая характеристика методов и инструментов предоставления государственных и муниципальных электронных услуг.
24. Государственная услуга и категории потребителей государственных услуг.
25. Особенности работы с информационными системами, обеспечивающими предоставление государственных услуг.
26. Документы (сведения), обмен которыми между органами и организациями при оказании государственных (муниципальных) услуг осуществляется в электронном виде.
27. Требования к взаимодействию информационных систем в единой системе предоставления электронных государственных и муниципальных услуг. Федеральный и региональный сегменты в инфраструктуре электронного правительства.
28. Единый портал государственных и муниципальных услуг.
29. Единая система нормативно-справочной информации.
30. Система межведомственного электронного документооборота.
31. Электронная подпись. Информационная безопасность.
32. Идентификационные инструменты электронного правительства. Идентификация. Аутентификация. Авторизация. Принципы идентификации граждан в приложениях электронного правительства.
33. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах (МФЦ).
34. Развитие сети центров предоставления государственных услуг по принципу «Одного окна».

### **Пример тестовых заданий**

1. Порядок организации защиты удаленного доступа посредством утвержденного регламента определяет:
  - Последовательность подключения средств удаленного к информационной системе
  - +Последовательность действий и процедур
  - Необходимый состав средств защиты информации для организации удаленного доступа через каналы связи общего пользования
  - Необходимый состав средств удаленного доступа к информационной системе
2. Возможные составляющие регламента организации порядка удаленного доступа:
  - Мероприятия по защите информации конкретных ИС
  - +Подключение ИС общего доступа к ИТКС
  - Подключение ИС ограниченного доступа к ИТКС
  - Подключение ИС неограниченного доступа к ИТКС
  - Подключение ИС полного доступа к ИТКС
3. Способы обработки персональных данных:
  - без применения средств автоматизации и ручной
  - с применением средств автоматизации и без применения средств автоматизации
  - +с непосредственным участием человека и смешанный

- без применения средств автоматизации и с носителями персональных данных
  - автоматизированный и с участием представителя оператора
4. Персональные данные гражданского служащего - это:
    - сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни служащего, позволяющие идентифицировать его личность
    - информация, необходимая представителю нанимателя (работодателю) в связи с исполнением служащим обязанностей по замещаемой должности и касающаяся конкретного служащего
    - +любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основе такой информации физическому лицу
    - сведения, получаемые государственным органом о результатах исполнения служащим должностных обязанностей
    - любая информация, касающаяся личной жизни и служебной деятельности служащего
  5. Что обеспечивает безопасность хранения удаленных данных:
    - данные содержатся в ЦОДах
    - высокоскоростные каналы связи
    - сложная маршрутизация доступа
    - +соединение с удаленным сервером устанавливается сложными системами шифрования
    - длительное время авторизации пользователя
  6. Требования к защите информации, не составляющей государственную тайну, содержащейся в государственных информационных системах:
    - Приказ ФСТЭК России от 11 февраля 2013 г. № 17
    - +Приказ ФСТЭК России от 18 февраля 2013 г. № 21
    - Приказ ФСТЭК России от 31 декабря 2013 г. № 151/786/461
    - Постановление Правительства РФ от 01 ноября 2012 № 1119
  7. Кому необходим удаленный доступ к информационным ресурсам организации:
    - руководителям различных уровней при их нахождении вне офиса
    - +администраторам информационных систем различного уровня
    - работникам службы по персоналу
    - работникам бухгалтерии
    - сотрудникам организации для удаленной работы
  8. Виды персональных данных:
    - общедоступные, биометрические, частые
    - общедоступные, биометрические, специальные
    - общедоступные, адресные, биометрические
    - общедоступные, запрещенные, уникальные
    - +общедоступные, биометрические, универсальные
  9. В соответствии с Федеральным законом от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» информация делится на:
    - общедоступную и закрытую
    - общедоступную и ограниченного доступа
    - +информацию по видам тайн
    - свободно распространяемую и профессиональную тайну
    - государственную тайну и персональные данные
  10. В каком законе РФ сказано о применении VPN соединения:
    - 149-ФЗ
    - 128-ФЗ
    - +152-ФЗ
    - 63-ФЗ



- 210-ФЗ
11. Порядок прекращения удаленного доступа к ИС:
    - на основании заявок
    - +в случае увольнения работника или его перевода
    - невыполнение внешним пользователем параметров авторизации в клиентском приложении
  12. Требования к информационным системам:
    - Применяются защищенные сетевые протоколы, сертифицированные ФСБ
    - +Применяются защищенные сетевые протоколы, сертифицированные ФСК
    - Применяются защищенные сетевые протоколы, сертифицированные ФСО
    - Применяются защищенные сетевые протоколы, сертифицированные Минкомсвязь РФ
  13. Постановление Правительства о доступе должностных лиц органов и организаций к информационным ресурсам информационных систем:
    - от 8 июня 2011 года № 451
    - +от 3 октября 2009 г. № 796
    - от 22 декабря 2012 г. № 1382
    - от 27 сентября 2011 г. № 797
  14. Какие технологии наиболее часто используются для организации удаленного соединения:
    - организация ADSL соединения
    - организация маршрутизации корпоративной сети
    - +организация VPN в корпоративную сеть
    - организация виртуальной машины
    - реализация технологии «толстого» клиента
  15. Что может усложнять процесс обеспечения защиты удаленного доступа к ресурсам организации:
    - использование компьютерного оборудования
    - использование мобильных устройств
    - использование стационарных рабочих станций
    - +использование системы электронного документооборота
    - использование сервисов электронной почты
  16. 149-ФЗ/технические средства защиты информации:
    - +системы разграничения прав доступа
    - межсетевые экраны
    - системы построения защищенных виртуальных сетей (Virtual Private Network-VPN)
    - системы подавления атак
    - системы анализа защищенности логических дисков
  17. Какие потенциальные риски рассматривают при организации удаленного доступа:
    - утрата (потеря, кража) мобильного устройства
    - +заражение устройств вредоносным ПО
    - использование почтовых клиентов
    - сложности с настройкой рабочего стола пользователя
    - доступ к технике иных лиц (знакомых и т.д.)
  18. Компоненты электронного правительства:
    - единый реестр государственных услуг
    - +единая система межведомственного электронного взаимодействия
    - национальная платформа удаленной обработки данных
  19. Закон «Об электронной подписи»:
    - +63-ФЗ
    - 77-ФЗ

- 1-ФЗ
20. Какой документ устанавливает необходимые требования для обеспечения информационно-технологического взаимодействия информационных систем для предоставления государственных и муниципальных услуг:
- +Постановление Правительства № 451
  - Постановление Правительства № 457
  - Постановление Правительства № 654
21. ЕСИА:
- +государственная система, удостоверяющая использование ЭП
  - информационная система для санкционированного электронного доступа к государственным услугам
  - комплекс технологий эффективного межведомственного электронного взаимодействия

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ**

### **6.1. Форма промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по модулю предусматривает форму устного зачета.

*Примерные вопросы для подготовки*

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».
2. Вектор государственной политики в условиях цифровой экономики.
3. Предпосылки развития цифровой экономики Российской Федерации.
4. Понятие Интернет-предпринимательства.
5. Информация как экономическое благо и фактор производства.
6. Объект и предмет Интернет- предпринимательства как самостоятельной дисциплины.
7. Структура информационной экономики.
8. Информационная экономика и экономический рост.
9. Субъекты, объекты и институты Интернет-предпринимательства.
10. Виды Интернет-предпринимательства.
11. Понятие электронной коммерции.
12. История возникновения предмета и современные тренды развития электронной коммерции.
13. Соотношение понятий электронной бизнес, электронная коммерция, мобильная коммерция и других.
14. Характерные свойства электронной коммерции, ее составляющие.
15. Экономические основы ведения бизнеса в интернете: теория спроса и конкуренция в онлайн-пространстве.
16. Маркетинг-микс в электронной коммерции.
17. Опыт покупателя в электронной коммерции, точки контакта и ценностное предложение.
18. Классификация предприятий, относящихся к электронной коммерции, различные модели бизнеса в электронной коммерции и их сравнение.
19. Большие данные.
20. Нейротехнологии и искусственный интеллект.
21. Системы распределенного реестра.
22. Квантовые технологии.
23. Новые производственные технологии.
24. Промышленный интернет.

25. Компоненты робототехники и сенсорики.
26. Технологии беспроводной связи.
27. Технологии виртуальной и дополненной реальностей.
28. Сферы применения сквозных технологий (криптовалюты, интеллектуальное управление, "смарт-сити" и т.п.)
29. Понятие и сущность малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой экономики.
30. Информация как экономическое благо и фактор производства.
31. Влияние цифровых технологий на бизнес-процессы.
32. Платформы и технологии.
33. Цифровые рынки и отрасли.
34. Природа Интернет-товара: информационный продукт и информационная услуга.
35. Жизненный цикл и моральный износ Интернет - продукта.
36. Потребительная стоимость и ценность Интернет-товара.
37. Спрос и предложение на рынке Интернет - товаров.
38. Трансформация фирмы в информационной среде.
39. Сетевые формы организации бизнеса. Материальные и нематериальные активы современных Интернет-корпораций.
40. Формирование и структура издержек Интернетпредприятий.
41. Основы электронной коммерции Виды электронной коммерции в сети Интернет.
42. Структура интерактивного бизнеса: "бизнес-потребитель", "бизнес-бизнес", "бизнес-государство".
43. Электронная (мобильная) торговля.
44. Развитие систем электронных платежей.
45. Социальная коммерция
46. Социальная экосистема.
47. Стимулирование продаж через социальные сети и пиринговые платформы.
48. Социальные сети в маркетинге.
49. Медиа-коммерция.
50. Нативная реклама.

Таблица 6.1.1

### Критерии оценки слушателей на промежуточной аттестации

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с различными видами применения знаний.
<i>не зачтено</i>	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задание.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### Примеры практических заданий

*Практическое занятие 1. Государственная политика в области цифровой экономики в РФ*

#### Вопросы для обсуждения:

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».
2. Вектор государственной политики в условиях цифровой экономики.
3. Предпосылки развития цифровой экономики Российской Федерации

4. Понятие Интернет-предпринимательства.
5. Информация как экономическое благо и фактор производства.
6. Объект и предмет Интернет- предпринимательства как самостоятельной дисциплины.
7. Структура информационной экономики.
8. Информационная экономика и экономический рост.
9. Субъекты, объекты и институты Интернет-предпринимательства.
10. Виды Интернет-предпринимательства.

#### *Практическое занятие 2. Цифровизация общества и экономики*

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие, сущность цифровизации, цифровых технологий и цифровой экономики.
2. Предпосылки и последствия прямой и опосредованной цифровизации общественных отношений.
3. Становление цифровой экономики.
4. Информационный продукт как результат цифровой экономики.
5. Цифровое неравенство в глобальном мире.
6. Этические проблемы цифровизации.
7. Новые цифровые технологии в управлении, экономике, обществе.
8. Плюсы и минусы цифровизации.
9. Цифровые риски и безопасность.

#### **7.1. Нормативные правовые документы**

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (последняя редакция) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/);
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
5. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) <https://base.garant.ru/74451176/>;
6. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/);
7. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (с изм. и доп. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);
8. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 (ред. от 25.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество» <https://base.garant.ru/70644220/?ysclid=lg0qr9evao471689919>;
9. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357927/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/);
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408634367/>;

11. Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71993040/>;
12. Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 года № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/).

## 7.2. Основная литература

1. Белокрылов К.А. Институционально-цифровая трансформация механизма использования государственных расходов: монография / К. А. Белокрылов. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. — 202 с. — ISBN 978-5-9275-3786-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121908.html>.
2. Добролюбова Е. И. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва: Дело, 2021. — 234 с. — ISBN 978-5-85006-305-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119174.html>.
3. Камолов С.Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14992-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/cifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-520044>.
4. Маркова Е.С. Цифровая трансформация государственного управления: теория, методология, практика: монография / Е. С. Маркова, А. Е. Кисова, Н. Н. Зюзина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-00175-112-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126382.html>.
5. Политическое в условиях цифровых трансформаций: материалы Всероссийской научной конференции (с международным участием) «Политическое в условиях цифровых трансформаций: философия, наука, технологии», 24–25 сентября 2021 г., СПбГУ, Санкт-Петербург / Л. В. Сморгун, О. Г. Щенина, А. М. Каплуненко [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова, А. В. Курочкина, О. А. Игнатьевой. — Москва: Аспект Пресс, 2022. — 383 с. — ISBN 978-5-7567-1213-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122567.html>.
6. Сергеев Л.И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543648>;
7. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить /С83 под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с. <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf>
8. Сулейманов, М. Д. Цифровая грамотность: учебник / М. Д. Сулейманов, Н. С. Бардыго. — М.: Креативная экономика, 2019. — 324 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/88548.html>.
9. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: сборник материалов Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 1 июля 2021 г.) / гл. ред. Н.В. Морозова. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – 172 с. <https://phsreda.com/e-publications/e-publication-10285.pdf>.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Бокова Д.Д., Орлова А.В., Шаманова А.В. Анализ возможностей регионов российской федерации к внедрению цифровых технологий в систему управления//Основные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации общества материалы студенческой научной конференции. Российский новый университет. 2019. С. 74-78. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36960281>;
2. Быковская Е.В. Возможности преодоления экономико-технологического отставания промышленных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации: монография / Е. В. Быковская. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. — 188 с. — ISBN 978-5-8265-2315-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115711.html>;
3. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; перевод И. Окунькова. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 264 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82656.html>;
4. Куприяновский В.П., Евтушенко С.Н., Дунаев О.Н. и др. Принятие решений в цифровой экономике. Опыт Великобритании// International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 4. С. 63-73. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29038529>;
5. Лебедев Е.А. Основы логистики транспортного производства и его цифровой трансформации: учебное пособие / Е. А. Лебедев, Л. Б. Миротин. — М.: Инфра-Инженерия, 2019. — 212 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86617.html>;
6. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945>;
7. Мытенков С.С., Сальникова Е.В., Шинкарев В.В. Возможности государства в обеспечении ускоренного развития экономики путем внедрения цифровых технологий//Бизнес. Общество. Власть. 2019. № 2 (32). С. 183-195. <https://elibrary.ru/item.asp?id=39245030>;
8. Рубаева Л.М., Агунда А.Д. Внедрение цифровых технологий в экономику//Матрица научного познания. 2019. № 3. С. 62-68. <https://elibrary.ru/item.asp?id=37188561>
9. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-510590>;
10. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — М.: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
11. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
12. Цифровое будущее или экономика счастья? / А. В. Черновалов, З. Цекановский, З. Шиманьский, П. А. Черновалов. — М.: Дашков и К, 2018. — 218 с. Текст:



- электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/85484.html>;
13. Цифровые платформы управления жизненным циклом комплексных систем: монография / под редакцией В. А. Тупчиенко. — М.: Научный консультант, 2018. — 440 с. — ISBN 978-5-6040844-2-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80803.html>.

#### 7.4. Интернет-ресурсы

- [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f) - Цифровое государственное управление;
- <http://government.ru/docs/all/121736/> - О государственной поддержке компаний - лидеров по разработке продуктов, сервисов и платформенных решений на базе "сквозных" цифровых технологий;
- [https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf) - Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение. ВШЭ, 2019;
- <https://gosagile.cdto.ranepa.ru/> - Agile-подход в государственном управлении. Навигатор цифровой трансформации;
- [https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet\\_21.05.2018.pdf](https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet_21.05.2018.pdf) - Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А. Государство как платформа (кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. Апрель 2018;
- <https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178006122/Цифровая%20трансформация.pdf> - Цифровая трансформация государственного управления: мифы и Ц75 реальность [Текст]: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Д. Ю. Двинских, Н. Е. Дмитриева, А. Б. Жулин и др.; под общ. ред. Н. Е. Дмитриевой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 43, [1] с. — 250 экз. — ISBN 978-5-7598-1980-6 (в обл.). — ISBN 978- 5-7598-2003-1 (e-book).

#### 7.5. Справочные системы

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

### 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Современная цифровая среда в практике управления» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

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