Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«08» октября 2026г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Повышение эффективности государственного управления в Российской Федерации»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

В.В. Салихова,
заместитель директора
Федерального центра подготовки
управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

В.В. Салихова,
заместитель директора
Федерального центра подготовки
управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол № 41 от «08» октября 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

		Стр.
1.	ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ……	4
1.1.	Цель и задачи реализации программы……..	4
1.2.	Нормативные правовые акты…….....	4
1.3.	Планируемые результаты обучения……..	6
1.4.	Категория слушателей…….	11
1.5.	Формы и технологии обучения……...	11
1.6.	Период обучения, срок освоения и режим занятий….....	11
1.7.	Документ о квалификации……..	11
2.	СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ……..	11
2.1.	Календарный учебный график……	11
2.2.	Учебный план	12
2.3.	Содержание программы …….....	16
3.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ……	22
3.1.	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы……	22
3.2.	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы……	23
4.	ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ……...	28
4.1	Форма и объем промежуточной аттестации……	28
4.2.	Форма и объем итоговой аттестации ……	29
5.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ……..	30

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)[1].

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

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Повышение эффективности государственного управления в Российской Федерации»* направлена на повышение профессионального уровня высококвалифицированных, компетентных специалистов в области государственного управления, обладающих современными знаниями, умениями и навыками, которые позволяют добиваться эффективного решения задач, стоящих перед страной.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Целью реализации программы является совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для осуществления профессиональной деятельности в сфере государственного управления и укрепления позиций страны в различных сферах экономики.

Задачами реализации программы являются:

– формирование новых точек роста современного руководителя, изучение лучших практик государственного и корпоративного управления для повышения показателей эффективности органов власти, стимулирования экономического роста страны, привлечения инвестиций, создания благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса;

– развитие сотрудничества между регионами, организациями, государством и бизнесом, внедрение проектного управления, навыков принятия управленческих решений.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования.
4. Приказ РАНХиГС от 20.04.2026 № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программам в Академии».
5. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
6. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
7. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».
8. ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.
9. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109 н.
10. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н.
11. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность,

электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

14. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

15. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ, направленные письмом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

16. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст).

– ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.12.2024).

– ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

– «Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» (утв. Минтрудом России).

– «Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы» (утв. Минтрудом России).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (планируемые результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные (ОПК), профессионально-специализированные компетенции (ПСК), профессиональные личностные качества (ПЛК), универсальные компетенции (УК)** *(формируются и (или) совершенствуются)*	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Организационно-управленческий	ОПК-2[2] - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	*Владеть:* находить и принимать организационные управленческие решения для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях	*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
ВД 2. Нормативно-правовой	ОПК-3[2] - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	*Владеть:* навыком осуществлять социально-экономический прогноз последствий применения нормативных правовых актов и мониторинг правоприменительной практики	*Знать:* нормативно-правовое обеспечение профессиональной деятельности	*Уметь:* проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования

[2] ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

ВД 3. Информационно-коммуникационный	ОПК-4.[3] способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	*Владеть:* навыками по организации внедрения современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующую сферу профессиональной деятельности и обеспечения информационной открытости деятельности	*Знать:* основные нормативные документы и мероприятия цифровой трансформации; основные нормативные документы и приоритетные направления для внедрения технологий искусственного интеллекта в системе госуправления	*Уметь:* обеспечить новый уровень предоставления услуг, необходимых для повышения качества жизни граждан и развития бизнеса; применять в профессиональной деятельности современные технологии
ВД 4. Проектный	ОПК-6[3] - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	*Владеть 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	*Знать:* проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	*Уметь:* организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти
ВД 5. Коммуникационный	ОПК-8[3] - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	*Владеть навыками:* предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении	*Знать:* сущность, принципы, теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникации и управления конфликтами	*Уметь:* анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности
ВД 6. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1[4] разработка системы стратегического управления персоналом	*Владеть:* разработкой корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации,	*Знать:* методы управления развитием и эффективностью	*Уметь:* применять методы управления межличностными отношениями, формирования

[3]ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

[4] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция H/01.7).

		эффективности, оценки и развития персонала	организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, нормы этики делового общения	команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой, соблюдать нормы этики делового общения
ВД 7. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	ПСК-2[5] - разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	*Владеть навыками:* разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации	*Знать:* теорию процессного управления; методы принятия управленческих решений; принципы системного подхода	*Уметь:* анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления
УК-универсальные компетенции *(формируются и (или) совершенствуются)*				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	**Код и наименование универсальной компетенции выпускника**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Системное и критическое мышление	УК-1[6] - способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	*Владеть:* навыками по обеспечению и повышению качества принимаемых решений	*Знать:* – основы избирательной системы, порядок проведения выборов и этапы избирательной кампании; современные технологии, применяемые в практике государственного управления	*Уметь:* обеспечивать процесс организации выборов и избирательной кампании; применять в профессиональной деятельности современные технологии
Разработка и реализация проектов	УК-2[6] - способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	*Владеть навыками:* организации и управления проектами и принятия обоснованных управленческих решений	*Знать:* способы эффективного целеполагания, ключевых показателей эффективности;	*Уметь:* применять подходы, методы и инструменты управления проектами

[5] Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/02.7).

[6] ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

			методы и инструменты управления проектами	
Командная работа и лидерство	УК-3[7] - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	*Владеть* навыками работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды	*Знать:* – методы и инструменты развития команды; – разницу между лидерством и управлением; – модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству; роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды	*Уметь:* – формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды; – применять инструменты лидерства и ключевые лидерские компетенции руководителя; – эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства; развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	**Характеристики компетенций (умения)**	**Поведенческие индикаторы**		
Принятие управленческих решений	ПЛК-1[8] – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	✓ оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; ✓ решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; ✓ выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; ✓ несет ответственность за свои решения и действия		
Стратегическое мышление	ПЛК-2[8] - умение мыслить системно (стратегически)	✓ при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; ✓ определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; ✓ рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;		

[7] ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

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

		✓ точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; ✓ предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; ✓ руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-3[9]- умение управлять изменениями	✓ 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.

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

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: государственные и муниципальные служащие, занимающие руководящие должности.

Требования к поступающим: наличие высшего образования и опыта работы на государственной и (или) муниципальной службе не менее 2-х лет.

1.5. Формы и технологии обучения

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

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет 2 месяца 3 недели 5 дней (см. табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы – 250 академических часов, из которых 132 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе 28 академических часов с применением дистанционных образовательных технологий, включая 4 академических часа промежуточной аттестации; 118 академических часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Режим занятий – до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 85 человек, численность практической (семинарской) группы – до 15 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы повышения квалификации

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 2 месяца 3 недели 5 дней		
1 месяц	2 месяц	3 недели 5 дней
УЗ/УЗ ДОТ/СР ЭО/ПА ДОТ	УЗ/УЗ ДОТ/СР ЭО	УЗ/УЗ ДОТ/СР ЭО/ПА ДОТ/ИА

Календарный учебный график выполнен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.
УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.
ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.
ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Повышение эффективности государственного управления в Российской Федерации»

№ п/п	Наименование модуля/раздела/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости, час	Промежуточная аттестация (форма/час)[10]	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	**Современное публичное управление**	**104**	**48**	**20**	**28**				**10**	**6**	**4**			**44**		**З(П)/2**	**ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-1 УК-2 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2**	

[10] Промежуточная аттестация (зачет) проводится в форме защиты проекта.

1.1.	Исполнительная власть на федеральном и региональном уровнях	26	8	4	4				10	6	4			8				
1.1.1	Современное публичное управление	14	2		2				10	6	4			2			ОПК-2 ОПК-3	
1.1.2	Реализация государственной политики в сфере промышленности	4	2	2										2			ОПК-2 ОПК-3	
1.1.3	Клиентоцентричный подход в органах власти	4	2		2									2			ОПК-8	
1.1.4	Репутационные риски в органах власти	4	2	2										2			ОПК-2 ОПК-3	
1.2.	Развитие МСУ и принципы эффективного управления городом	18	8	6	2									10				
1.2.1	Местное самоуправление в единой системе публичной власти	4	2		2									2			ОПК-2 ОПК-3	
1.2.2	Управление регионом	4	2	2										2			ОПК-2 ОПК-3	
1.2.3	Управление развитием города	8	2	2										6			ОПК-2 ОПК-3	
1.2.4	Война и мир. Управление городом	2	2	2													ОПК-2 ОПК-3	
1.3.	Проектная деятельность в государственном управлении	26	10	2	8									16				
1.3.1	Проектное управление в государственном секторе. Национальные проекты как инструмент стратегического развития	8	2	2										6			ОПК-6 ПСК-2 УК-2	
1.3.2	Проектная работа	18	8		8									10			ОПК-6 ПСК-2 УК-2	
1.4.	Законодательные органы государственной власти и партийная система	8	4	4										4				
1.4.1	Основные аспекты внутренней политики региона	2	2	2													ОПК-2 ОПК-3	
1.4.2	Земля будущего. Развитие гражданского общества	6	2	2										4			ОПК-2 ОПК-3	
1.5.	Гибкие навыки управленца	24	16	4	14									6				

1.5.1	Гибкие навыки управленца XXI века	6	6		6												ПЛК-1	
1.5.2	Трек Оценки и развития управленческих компетенций. Честный взгляд на руководство и лидерство	4	2	2										2			ПЛК-1	
1.5.3	Практики моделирования мышления руководителей органов власти	2	2		2												УК-1	
1.5.4	Мышление руководителей органов власти. Опыт моделирования	6	2	2										4			УК-1	
1.5.5	Командообразование	2	2		2												ПСК-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2	
1.5.6	Эффективное групповое взаимодействие и принятие решений (игра-симулятор)	2	2		2												УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2	
1.5.7	Деловой этикет и протокол	2	2		2												ПЛК-3	
1.6	Промежуточная аттестация	2														З(П)/2		
2.	**Принципы эффективного менеджмента**	**144**	**54**	**26**	**28**				**14**	**6**	**8**			**74**		**З(П)/2**	**ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-2 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3**	
2.1.	Система стратегического управления	18	6	6										12				
2.1.1	Система стратегического управления	7	2	2										5			ОПК-2 ОПК-3 ПСК-1 ПСК-2	
2.1.2	Новый глобальный ландшафт	7	2	2										5			ОПК-2 ОПК-3	
2.1.3	Опыт создания успешных российских брендов ПБО	4	2	2										2			ОПК-2 ОПК-3	
2.2.	Управление процессами	62	24	8	16				14	6	8			24				
2.2.1	Управление изменениями	12	6		6									6			ПЛК-3	

2.2.2	Изучение и отработка методологии решения сложных управленческих проблем	28	18	8	10									10			ПСК-1 ПЛК-2	
2.2.3	Практическое применение искусственного интеллекта в работе современного руководителя	22							14	6	8			8			ОПК-4	
2.3.	Формирование и развитие команды	11	6		6									5				
2.3.1	Построение сильной команды. Модель D.I.S.C. - система координат	11	6		6									5			ПСК-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2	
2.4.	Инвестиции и международные партнерства	15	6	6										9				
2.4.1	Управление инвестициями. Партнерства с глобальными инвесторами и международными институтами	7	2	2										5			ОПК-6	
2.4.2	Развитие промышленности г. Москвы	8	4	4										4			ОПК-6	
2.5.	Управление сложными коммуникациями и репутационными рисками	23	8	4	4									15				
2.5.1	Антикризисные коммуникации	12	4		4									8			ОПК-8	
2.5.2	Управление коммуникациями	11	4	4										7			ОПК-8	
2.6.	Изучение методологии решения сложных управленческих задач	13	4	2	2									9				
2.6.1	Оценки и развитие управленческой компетенции	9	2	2										7			ПЛК-1	
2.6.2	Обратная связь. Защита презентаций	4	2		2									2			ПСК-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2	
2.7	Промежуточная аттестация	2														З(П)/2		
	Итого:	**248**	**102**	**46**	**56**				**24**	**12**	**12**			**118**		**4**		
	Итоговая аттестация:	**2**															**2/З[11]**	
	Всего:	**250**	**102**	**46**	**56**				**24**	**12**	**12**			**118**		**4**	**2**	

[11] Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате защиты проекта.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1.

Содержание программы

№ п/п	Номер модуля/раздела/темы	Содержание модуля/раздела/темы
1.	**Модуль 1. Современное публичное управление**	
1.1. Исполнительная власть на федеральном и региональном уровнях		
1.1.1	Современное публичное управление	Техники творческого и критического мышления при разработке и оценке управленческих решений органов власти. Методы анализа первопричин и выработки нестандартных решений в условиях ограниченных ресурсов, нормативных ограничений и межведомственной разобщённости. Формирование в органах государственной власти и местного самоуправления среды, поддерживающей инициативу, эксперименты и внедрение инноваций.
1.1.2	Реализация государственной политики в сфере промышленности	Инструменты государственной поддержки: субсидирование, льготное кредитование, кластеры и промышленные технопарки. Импортозамещение и обеспечение технологического суверенитета. Проблемы координации федеральных и региональных программ промышленного развития. Оценка эффективности мер поддержки и их доступность для бизнеса.
1.1.3	Клиентоцентричный подход в органах власти	Смещение фокуса с функциональной логики ведомств на потребности граждан и бизнеса. Инструменты изучения клиентского опыта: обратная связь, исследование пути пользователя, анализ жалоб. Цифровизация услуг и принцип «одного окна». Проблемы внедрения клиентоцентричности в бюрократическую культуру. Оценка качества услуг через удовлетворённость получателей.
1.1.4	Репутационные риски в органах власти	Внутренние репутационные риски: коррупция, конфликт интересов, формализм, ошибки решений, неудачные заявления чиновников. Внешние риски: фейки, информационные кампании, реакция на неконтролируемые события. Последствия: падение доверия, снижение поддержки инициатив, рост напряжённости. Минимизация: мониторинг мнения, прозрачные коммуникации, кризисные сценарии, обратная связь с гражданами.
1.2.	Развитие МСУ и принципы эффективного управления городом	
1.2.1	Местное самоуправление в единой системе публичной власти	Координация с региональными и федеральными органами обеспечивает согласование стратегических приоритетов, нормативов и контроля, а интеграция в единую бюджетную систему — за счёт межбюджетных трансфертов и

		общих правил планирования и отчётности. Применение единых цифровых и управленческих стандартов (госуслуги, межведомственный обмен данными, мониторинг эффективности) повышает прозрачность и результативность работы муниципалитетов.
1.2.1	Управление регионом	Реализация государственной политики на региональном уровне с учётом территориальных особенностей. Инструменты стратегического планирования и социально-экономического развития субъектов. Проблемы сбалансированности бюджетов и межбюджетных отношений. Кадровое обеспечение региональных органов власти. Оценка эффективности деятельности региональных органов исполнительной власти.
1.2.3	Управление развитием города	Стратегическое планирование городского развития и мастер-планы территорий. Инструменты городской политики: благоустройство, транспорт, жилищное строительство. Проблемы инфраструктурной обеспеченности и качества городской среды. Участие граждан и бизнеса в принятии градостроительных решений. Цифровизация городского управления и концепция «умного города».
1.2.4	Война и мир. Управление городом	Обеспечение жизнестойкости приграничных городов в условиях СВО: усиление инженерной защиты и систем оповещения, координация силовых структур. Поддержание бесперебойной работы базовых систем — энерго-, тепло-, водоснабжения, транспорта и связи. Адресная поддержка жителей — выплаты, расселение, социальные меры; поддержка бизнеса и сохранение занятости. Восстановление повреждённой инфраструктуры по целевым программам с приоритетом на соцобъекты и системы жизнеобеспечения. Оперативное управление через штабы и механизмы обратной связи с населением.
1.3.	Проектная деятельность в государственном управлении	
1.3.1	Проектное управление в государственном секторе. Национальные проекты как инструмент стратегического развития	Институционализация проектных принципов в органах власти. Национальные проекты как механизм достижения стратегических целей. Проблемы синхронизации федеральных и региональных проектов и контроля за исполнением. Цифровизация проектной деятельности и внедрение гибридных методологий.
1.3.2	Проектная работа	Разработка и защита проектных решений в условиях ограниченных ресурсов и нормативных рамок. Формирование проектных команд и

		распределение зон ответственности. Подготовка и презентация проектов: структура, визуализация, аргументация. Отработка навыков публичной защиты и ответов на вопросы.
1.4 Законодательные органы государственной власти и партийная система		
1.4.1	Основные аспекты внутренней политики региона	социально-экономическое развитие через реализацию нацпроектов, госпрограмм и региональных стратегий; поддержка ключевых отраслей экономики, малого и среднего бизнеса, привлечение инвестиций и создание рабочих мест; развитие инфраструктуры — транспортной, коммунальной, социальной; обеспечение доступности и качества услуг в сферах здравоохранения, образования, культуры и спорта; повышение качества городской среды и благоустройство территорий; учёт демографических и миграционных тенденций, поддержка уязвимых групп населения; экологическая политика и рациональное использование природных ресурсов; цифровизация госуправления и внедрение платформенных решений; взаимодействие с муниципалитетами и вовлечение граждан в принятие решений через механизмы обратной связи и общественного участия.
1.4.2	Земля будущего. Развитие гражданского общества	Формирование ценностной основы гражданского общества: смещение акцента с потребительского мировоззрения на созидание, ответственность и осознанное отношение к ресурсам. Развитие институтов участия: расширение каналов диалога между гражданами, бизнесом и властью, поддержка инициатив на местах и механизмов общественного контроля. Роль образования в воспитании активного гражданина: формирование критического мышления, навыков самоуправления и социальной ответственности.
1.4.	Гибкие навыки управленца	
1.5.1	Гибкие навыки управленца XXI века	Смещение акцента с технических компетенций на адаптивность, эмоциональный интеллект, коммуникацию и лидерство. Умение принимать решения в условиях неопределённости и управлять конфликтами. Цифровая грамотность как базовая составляющая.
1.5.2	Трек Оценки и развития управленческих компетенций. Честный взгляд на руководство и лидерство	Диагностика реального уровня лидерских качеств, а не формального соответствия должности. Оценка честности как способности признавать ошибки и транслировать прозрачные сигналы команде. Развитие самоконтроля как ресурса для этичного поведения в ситуациях давления.
1.5.3	Практики моделирования мышления руководителей органов власти	Диагностика ментальных моделей и профессиональных ограничений управленцев. Построение многоэтапных моделей принятия

		решений: планирование — формулирование проблем — генерация идей — композиция — выбор — реализация. Рефлексивные практики как инструмент развития когнитивной сложности.
1.5.4	Мышление руководителей органов власти. Опыт моделирования	Двойственная природа управленческого мышления: сочетание рационально-аналитических процедур и интуитивных механизмов принятия решений в условиях неопределённости. Феноменологический анализ ментальных моделей как «экосистем» смыслов, формируемых в интерсубъективном взаимодействии. Рефлексивность как ключевой компонент когнитивной сложности руководителя. Моделирование мышления государственных служащих: от диагностики профессиональных ограничений до построения многоэтапных моделей (планирование — формулирование проблем — генерация идей — композиция — принятие решений — реализация).
1.5.5	Командообразование	Формирование эффективных управленческих команд в органах власти. Преодоление функциональной разобщённости и ведомственных барьеров. Распределение ролей, выработка общих целей и ценностей. Инструменты тимбилдинга и фасилитации. Проблемы совместимости и доверия в условиях иерархии.
1.5.6	Эффективное групповое взаимодействие и принятие решений (игра-симулятор)	Моделирование реальных управленческих ситуаций в условиях ограниченного времени и неполной информации. Отработка навыков распределения ролей, аргументации и поиска консенсуса. Выявление типичных ошибок групповой динамики: групповое мышление, конфликт интересов, уход от ответственности. Рефлексия как инструмент анализа командных решений.
1.5.7	Деловой этикет и протокол	Деловой этикет: вежливость, пунктуальность, субординация, конфиденциальность, корректный тон в общении и переписке. Деловой протокол: регламенты встреч, рассадка по статусу, порядок приветствий и представлений, правила приёмов и переговоров. Дресс-код: соответствие формату мероприятия (business formal/business casual), опрятность и уместность образа. Цифровая коммуникация: стандарты писем и сообщений, сроки ответов, этикет видеоконференций и чатов. Международный контекст: учёт культурных норм, традиций, форм обращения и правил обмена подарками. Управление ошибками: извинение без оправданий, быстрая корректировка ситуации, сохранение профессионального тона.
2.	**Модуль 2. Принципы эффективного менеджмента**	
2.1.	Система стратегического управления	

2.1.1	Система стратегического управления	Целеполагание и приоритизация на основе национальных целей. Взаимосвязь стратегического планирования, прогнозирования и бюджетирования. Инструменты реализации: национальные проекты, государственные программы, отраслевые стратегии. Проблемы координации между уровнями власти и ведомствами. Мониторинг и корректировка стратегических решений.
2.1.2	Новый глобальный ландшафт	Переход от однополярного мироустройства к многополярной системе. Формирование нового конкурентного порядка, где великие державы стремятся закрепить зоны своих интересов. Геоэкономическая конфронтация выходит на первый план среди глобальных рисков, опережая межгосударственные конфликты и климатические угрозы.
2.1.3	Опыт создания успешных российских брендов ПБО	Формирование национальных сетей быстрого обслуживания после ухода международных игроков. Ребрендинг и адаптация бизнес-моделей к российскому рынку. Развитие франчайзинга и региональной экспансии. Проблемы удержания стандартов качества и узнаваемости бренда.
2.2.	Управление процессами	
2.2.1	Управление изменениями	Планирование и реализация организационных изменений в органах власти. Преодоление сопротивления и работа с сопротивляющимися. Коммуникация изменений и вовлечение сотрудников. Инструменты: модели Коттера, ADKAR, картирование стейкхолдеров. Проблемы удержания темпа реформ и закрепления результатов.
2.2.2	Изучение и отработка методологии решения сложных управленческих проблем	Освоение системного подхода к анализу проблем: от симптомов к первопричинам. Инструменты структурирования: дерево проблем, диаграмма Исикавы, пять почему. Методы генерации и отбора решений в условиях неопределённости. Отработка на практических кейсах из государственного и муниципального управления.
2.2.3	Практическое применение искусственного интеллекта в работе современного руководителя	Использование ИИ для анализа данных и поддержки принятия решений. Автоматизация рутинных задач: подготовка документов, обработка обращений, планирование. Инструменты генеративного ИИ для разработки стратегий и презентаций. Ограничения и риски: достоверность данных, конфиденциальность, этические аспекты.
2.3.	Формирование и развитие команды	
2.3.1	Построение сильной команды. Модель D.I.S.C. - система координат	DISC описывает четыре поведенческих стиля: доминирование, влияние, стабильность, добросовестность. Сильная команда — это баланс

		всех четырёх, а не набор одинаковых людей. Модель помогает распределять роли, выстраивать коммуникацию и снижать трение.
2.4.	Инвестиции и международные партнерства	
2.4.1	Управление инвестициями. Партнерства с глобальными инвесторами и международными институтами	Привлечение прямых иностранных инвестиций и работа с международными финансовыми институтами. Инструменты поддержки инвесторов: соглашения о защите и поощрении капиталовложений, специальные инвестиционные контракты. Формирование благоприятного инвестиционного климата в регионах. Проблемы санкционных ограничений и переориентации на новых партнёров.
2.4.2	Развитие промышленности г. Москвы	Укрепление статуса главного индустриального и технологического центра страны. Приоритет — высокотехнологичные отрасли: радиоэлектроника, фармацевтика, аэрокосмическая промышленность. Инструменты поддержки: офсетные контракты, технопарки, льготы. Проблемы кадрового обеспечения и технологического суверенитета.
2.5.	Управление сложными коммуникациями и репутационными рисками	
2.5.1	Антикризисные коммуникации	Управление информационным полем в условиях кризиса: скорость реакции, единый центр сообщений, опережение слухов. Работа с разными аудиториями — граждане, СМИ, сотрудники, партнёры. Принципы открытости и признания проблем без потери доверия. Разбор типичных ошибок: запаздывание, противоречивые заявления, уход от ответственности.
2.5.2	Управление коммуникациями	Формирование коммуникационной стратегии: определение целевых аудиторий, ключевых сообщений и желаемых результатов взаимодействия. Выстраивание каналов связи: сочетание офлайн-форматов (встречи, общественные советы) и цифровых инструментов (порталы, соцсети, чат-боты) для охвата разных групп населения. Обеспечение прозрачности и достоверности информации: публикация понятных данных о решениях и их обоснованиях, работа с фейками и снижение информационных рисков. Налаживание двусторонней обратной связи: приём обращений, опросы, фокус-группы, горячие линии — чтобы фиксировать запросы и оценивать реакцию общества.
2.6.	Изучение методологии решения сложных управленческих задач	

2.6.1	Оценки и развитие управленческой компетенции	Диагностика текущего уровня управленческих навыков руководителя. Методы оценки: ассессмент-центр, 360 градусов, кейс-метод, самооценка. Построение индивидуальной траектории развития на основе выявленных дефицитов. Связь результатов оценки с кадровыми решениями и программами обучения.
2.6.2	Обратная связь. Защита презентаций	Отработка навыков конструктивной обратной связи: конкретность, своевременность, ориентация на действие. Публичная защита проектов: структура выступления, работа с вопросами и возражениями. Разбор типичных ошибок при презентации и ответах на критику.

3. Организационные условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Российская академия народного хозяйства и государственная служба при Президенте Российской Федерации обеспечивает слушателей необходимой материально-технической базой, соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- учебные аудитории с возможностью использования преподавателем мультимедийного проектора, ноутбука или стационарного компьютера, средства звуковоспроизведения, экрана, флипчарта, обычной или электронной доски и маркеров, доступа к беспроводным сетям Wi-Fi с выходом в Интернет для проведения занятий лекционного-практического типа, групповых и индивидуальных консультаций и промежуточной аттестации, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции на платформе МТС Линк

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов.

Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. На весь период обучения слушателям предоставляются:

– учебные и учебно-методические материалы: разработанная дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, учебно- методический комплекс, информационно-методические материалы по образовательной программе, в том числе в электронном виде;

– доступ к библиотечному фонду, современным профессиональным базам данных и информационным справочным правовым системам, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации;

– доступ к платформе СДО: https://new.portal.gosedu.ru/;

– техническая поддержка.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Слушатели самостоятельно изучают материалы, расположенные на платформе https://portal.gosedu.ru/ по следующим темам:

1. Подготовка спикера к публичным выступлениям
2. Управление стрессом
3. Управление временем
4. Баланс личного и профессионального
5. Цифровая грамотность
6. Управление задачами
7. Основы искусственного интеллекта
8. Поведение госслужащего в соцсетях
9. Эмоциональный интеллект
10. Управление конфликтами

Пример задания для самостоятельной работы

Провести анализ понятия «управление».
Цель: проанализировать понятие «управление».
Задача.
Проанализировать информацию: «Видный английский философ М. Оукшотт, возглавлявший в 50–60-е годы кафедру политической науки Лондонской школы экономики, писал: «Управление становится особой ограниченной сферой деятельности по обеспечению и поддержанию общих норм поведения, которые рассматриваются не как предписания, навязывающие основные виды, деятельности, а как средства, предоставляющие людям возможность заниматься по своему усмотрению любой деятельностью»
Ответить на вопрос: Согласны ли Вы с данным суждением? Ответ аргументируйте.

Изучить учебные материалы и книги по следующим темам:

- История профессии «Личный помощник»
- Деловая переписка
- Деловой протокол и этикет
- Психология профессии «Личный помощник»
- Цифровые навыки
- Корпоративный тайм-менеджмент
- Современный столовый этикет
- Профессиональное развитие

– Лучшие профессиональные практики

Примеры вопросов для подготовки к практическим занятиям:

1. Государственные программы – основные положения
2. Особенности антикоррупционного законодательства в соответствии с 273-ФЗ
3. Порядок поступления на государственную службу
4. Региональные меры поддержки многодетных семей
5. Порядок поступления на муниципальную службу
6. Регулирования деятельности финансовых рынков и финансовых организаций
7. Привлечение внебюджетных инвестиций в инфраструктурные проекты
8. Использование механизмов государственно-частного партнерства
9. Системы мониторинга реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП), муниципально-частного партнерства (МЧП) и концессий
10. Мировые тренды инновационного развития

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
3. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 18 июля 1999 г. № 183-ФЗ «Об экспортном контроле».
5. Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрии в Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 28.12.2025) https://base.garant.ru/12164203/.
7. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.
8. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_386954/.
9. Федеральный закон от 30 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/.
10. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/.
11. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.
12. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/.
13. Постановление Правительства Российской Федерации 2 марта 2019 г. №234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319701/
14. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/

15. Указ Президента Российской Федерации от 19.12.2012 № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года».
16. 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».
17. Указ Президента Российской Федерации «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» от 10.10.2019 № 490.
18. Протокол президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 25.06.2021 №19.
19. Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 18.11.2020 № 600 (ред. от 29.12.2023) «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация».
20. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7).
21. Перечень поручений по итогам совещания по вопросам развития технологий в области искусственного интеллекта (утв. Президентом РФ 12.06.2019 № Пр-1030).

Основная литература:

1. Аврамчикова, Н. Т. Эффективное государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, И. П. Рожнов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14761-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/effektivnoe-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-567981#page/1.
2. Воронов, М. В. Системы искусственного интеллекта: учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 268 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17699-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/sistemy-iskusstvennogo-intellekta-580320#page/1.
3. Загорулько, Ю. А. Искусственный интеллект. Инженерия знаний: учебное пособие для вузов / Ю. А. Загорулько, Г. Б. Загорулько. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 93 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт – URL: https://urait.ru/bcode/540987.
4. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-519311.
5. Кондратенко Е.Н., Иванова Л.Л. Реализация компетентностной модели в подготовке будущих руководителей: перспективы и возможности Электронный научно-практический журнал «Личность: ресурсы и потенциал» , № 1(29)/2026 https://journal-foir.ru/issues/2026/1/07.
6. 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/117051.html.
7. Гребенникова А. А., Организация предоставления государственных и муниципальных услуг: учебное пособие / А. А. Гребенникова, И. В. Лагун. — Саратов: Вузовское

образование, 2022. — 82 с. — ISBN 978-5-4487-0828-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/120290.html.
8. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярук. — Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf.

Дополнительная литература:

1. Новек, Б. Как сделать, чтобы государство работало для граждан: практическое руководство по решению общественных проблем и изменению мира / Б. Новек; перевод М. Карманова; под редакцией К. Бакаева. — Москва: Альпина ПРО, 2022. — 544 с. — ISBN 978-5-907534-13-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/122530.html.
2. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – Litres, 2020.
3. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты//Среднерусский вестник общественных наук.2021 №3.
4. Добролюбова, Е. И. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва: Дело, 2021. — 282 с.— Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/119150.html.
5. Зюзина Н. Н. Государственная гражданская служба: учебное пособие / Н. Н. Зюзина, О. Ю. Бурлюкина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 84 с.— Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/116161.html.
6. Кемпкенс Оливер. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге Лучшие практики из 150 кейсов, Бомбора, 2021, 224 стр.
7. Практика применения проектного управления/Аналитический центр при Правительстве РФ https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Sbornik_PO_22.04.22.pdf.

Интернет-ресурсы, справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение):

– http://kremlin.ru/ – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
– http://government.ru/ – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
– https://ac.gov.ru/about - аналитический центр при Правительстве российской Федерации
– http://www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.
– http://www.council.gov.ru/ – Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
– http://www.potentiales.ru/ - Официальный сайт Центра современных кадровых технологий Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ.
– https://cpur.ru/digitalconsulting/- Адаптируемая методология оценки цифровой зрелости организации на примере Счетной палаты Российской Федерации, АНО «ЦПУР», 2020
– https://docs.cntd.ru/ Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс».
– Паспорт национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025 г.). --- URL: https://digital.gov.ru/
– Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (2025 г.). --- URL: https://digital.gov.ru/

– Программа внедрения типовых ИИ-решений для получения госуслуг (представлена вице-премьером Д. Григоренко, февраль 2025 г.). --- URL: https://nangs.org/news/it/pervye-tipovye-ii-resheniya-dlya-polucheniya-gosuslug-poyavyatsya-v-2025-godu
– Исследование «Доверенный искусственный интеллект в государственном управлении» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, 2025. --- URL: https://digital.gov.ru/
– Аналитический отчет "ИИ в госсекторе: Перспективные сценарии и план для начала использования" // TAdviser, 2025. --- URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_государственном_управлении
– Тренды искусственного интеллекта на 2025 год // АНО Центр экспертизы по цифровой экономике, 2024. --- URL: https://d-economy.ru/news/ano-cje-predstavila-cifro-trendy-na-2025-god/
– https://habr.com/ru/post/513680/ - Интервью с создателями нейросети «Николай Иронов»: как он устроен, в чем вообще фишка и почему все зовут его Колей.
– https://ai.gov.ru/ncpii/ - Национальный центр искусственного интеллекта: [сайт] / Искусственный интеллект Российской Федерации.
– https://raai.org/ - Ассоциация развития искусственного интеллекта: [сайт] / Российская ассоциация искусственного интеллекта.
– https://repec.ranepa.ru/rnp/wpaper/w2022070.pdf - Т.Б. Лаврова, С.А. Еварович, С.Э. Мартынова, Н.Э. Готовщикова, О.А. Карлова «Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации».
– https://gossluzhba.gov.ru – Госслужба
– Кодекс этики в сфере ИИ // Альянс в сфере ИИ URL: https://ethics.a-ai.ru/ (дата обращения: 09.05.2024).
– Queensland hospitals can predict admissions ten years in advance // apolitical.co URL: https://apolitical.co/solution-articles/en/queensland-hospitals-save-millions-forecasting-patient-admissions (дата обращения: 09.05.2024).
– Italy's COVID-hit Lombardy to use algorithm to decide who gets vaccine first // REUTERS URL: https://www.reuters.com/article/us-health%02coronavirus-italy%02algorithm%02idUKKBN2BH282/ (дата обращения: 09.05.2024).
– MDDC Кардио // SberMedAI URL: https://sbermed.ai/meditsinskoye-oborudovaniye-s-ii/mddc-cardio (дата обращения: 09.05.2024).
– Диагностический ассистент AIDA (AI Diagnostics Assistant) // SberMedAI URL: https://sbermed.ai/our-algorithms/aida (дата обращения: 09.05.2024).
– Artificial intelligence is selecting grant reviewers in China // Nature URL: https://www.nature.com/articles/d41586-019-01517-8 (дата обращения: 09.05.2024).
– Snowplow Management Gets a Lot Smarter in Syracuse, N.Y. // Government Technology URL: https://www.govtech.com/fs/snowplow-management-gets-a-lot-smarter-in-syracuse-n-y (дата обращения: 09.05.2024).
– "The Work", AI Job Recommendation Service Using the National Job Information Platform // Observatory of Public Sector Innovation URL: https://oecd-opsi.org/innovations/the-work/ (дата обращения: 09.05.2024).
– МЧС России внедряет в систему предупреждения чрезвычайных ситуаций элементы «искусственного интеллекта» // МЧС России URL: https://mchs.gov.ru/deyatelnost/press-centr/novosti/4289158 (дата обращения: 09.05.2024).
– На цифровом контроле: «Ростелеком» запустит систему мониторинга вывоза мусора в Ростовской области // Ростелеком URL: https://www.company.rt.ru/press/news/d458510/ (дата обращения: 09.05.2024).
– https://blog.roboflow.com/multimodal-models/
– https://ideausher.com/blog/what-are-multimodal-model-ai/

– https://toloka.ai/blog/multimodal-models/
– https://www.v7labs.com/blog/multimodal-deep-learning-guide#multimodal-deep-learning-datasets
– https://habr.com/ru/companies/airi/articles/806277/
– https://www.freecodecamp.org/news/create-user-interfaces-for-machine-learning-models-using-gradio/
– https://core.telegram.org/
– https://docs.python.org/3/library/tk.html
– https://github.com/kivy/kivy
– Команда цифрового развития организации: 44 профиля ролей. Каталог ролей команд цифровой трансформации / под редакцией Н. С. Гаркуши, Н. С. Карташевой. — Москва : РАНХиГС, 2023. — 112 с.
– Карташева, Н. Возрастные специалисты в ИТ // Центр оценки и кадрового развития специалистов в области цифровой трансформации. — URL: https://cdto.work/2022/04/27/vozrastnye-specialisty-v-it/ (дата обращения: 26.01.2024).
– Карташева, Н. ИТ-рынок. Сложности подбора команд для ГосIT // Центр оценки и кадрового развития специалистов в области цифровой трансформации. — URL: https://cdto.work/2021/03/25/it-rynok-slozhnosti-podbora-komand-dlja-gosit/ (дата обращения: 26.01.2024).
– Жизненный цикл сотрудника (ЖЦС) // BITOBE. URL: https://blog.bitobe.ru/article/zhiznennyy-tsikl-sotrudnika-zhtss/ (дата обращения: 26.01.2024).
– Жизненный цикл сотрудника: 19 советов, чтобы все сделать правильно // Блог про HR-аналитику. URL: https://edwvb.blogspot.com/2020/09/zhiznennyj-cikl-sotrudnika-19-sovetov-chtoby-vse-sdelat-pravilno.html (дата обращения: 26.01.2024).
– https://vc.ru/chatgpt/1237057-prompt-inzhiniring-principy-napisaniya-horoshih-promptov
– https://arxiv.org/abs/2312.16171
– https://rg.ru/2024/05/29/mezhdu-cifrovoj-i-ii-transformaciej.html
– https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384#citation-4

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в виде зачета в формате защиты сквозного проекта по итогам каждого модуля.

Проектная работа выполняется в группах до 15 человек и представляет собой анализ одного из тематических направлений, связанных с государственным управлением и отражающих содержание модулей программы.

Примерные темы проекта:

- Мышление руководителя федерального органа исполнительной власти.
- Мышление руководителя регионального органа исполнительной власти.
- Мышление руководителя муниципального органа исполнительной власти.
- Мышление руководителя законодательных органов власти.
- Мышление руководителя общественного института.
- Мышление руководителя органов коррекции.
- Цифровые вызовы.
- Технологические вызовы.
- Политические вызовы.
- Социальные вызовы.

— Управленческие вызовы.
— Экономические вызовы.
— Цифровая трансформация госуправления: ключевые барьеры и точки роста.
— Технологическая устойчивость госсектора: от ИИ до совместимости систем.
— Политическая динамика в управлении: баланс интересов и легитимность решений.
— Социальные приоритеты и ожидания: вызовы для госполитики.
— Гибкость госуправления: преодоление бюрократии и переход к управлению результатам.
— Экономика и госрегулирование: устойчивость, ресурсы и стимулы для роста.

Таблица 4.1.1

Критерии оценивания слушателя на промежуточной аттестации

Основные показатели оценки результата	Баллы
Раскрытие темы	0-5
Ясность и конкретность представленных примеров	0-5
Качество презентации и выступления команды, ответы на вопросы	0-5

4.2. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате защиты итогового группового проекта.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговый проект выполняется в группах до 15 человек в форме детально проработанной презентации по итогам 2-х модулей обучения. Презентация представляет собой анализ отрасли государственного управления в рамках выбранного тематического направления (темы проектов представлены в п.4.1).

Таблица 4.2.1

Критерии оценивания слушателя на итоговой аттестации

Основные показатели оценки результата	Баллы
Раскрытие темы	0-5
Ясность и конкретность представленных примеров	0-5
Качество презентации и выступления команды, ответы на вопросы	0-5

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

Таблица 4.2.2

Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Выставляется слушателям, если среднее значение всех оцениваемых критериев равно 4,0 и более
не зачтено	Выставляется слушателям, если среднее значение всех оцениваемых критериев менее 4,0

По результатам итоговой аттестации выставляются отметки по двухбалльной системе («зачтено», «не зачтено»).

5. Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-	– осуществляет стратегическое планирование деятельности органа власти; – планирует структуру и штат госоргана, проведения организационно-штатных мероприятий;

надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	– разрабатывает управленческие решения
ОПК-3 - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	– использует правоприменительную практику для нормативного правового регулирования предоставления государственных и муниципальных услуг; – осуществляет разработку нормативно-правовых актов в соответствующей сфере профессиональной деятельности
ОПК-4. способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	способен применять в профессиональной деятельности современные технологии, обеспечивая новый уровень предоставления услуг, необходимых для повышения качества жизни граждан и развития бизнеса
ОПК-6 - способность организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	способен управлять проектами, оптимизировать деятельность органов власти на основе современных технологий проектного управления
ОПК-8 - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	способен анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности
ПСК-1- разработка системы стратегического управления персоналом	умеет применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой, соблюдать нормы этики делового общения
ПСК-2 - разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	способен анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления
УК-1 - способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе	знает основы системного подхода к анализу управленческих проблем и

системного подхода, вырабатывать стратегию действий	принятию решений; методы прогнозирования социально-экономического развития страны и региона; осуществляет поиск, критический анализ и синтез информации по вопросам государственного и муниципального управления; умеет применять системный подход для решения поставленных профессиональных задач; владеет навыками работы с информационно-поисковыми системами; методами системного анализа управленческих ситуаций и синтеза решений; инструментами прогнозирования и сценарного моделирования в сфере публичного управления
УК-2 - способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	способен организовывать и управлять проектами, применяя эффективные управленческие решения, современные подходы, методы и инструменты управления
УК-3 - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	знает методы и инструменты развития команды, разницу между лидерством и управлением; модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству; роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды
ПЛК-1– умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	способен оперативно и взвешенно принимать решения с учетом возможных рисков, выстраивая систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей и неся ответственность за свои решения и действия
ПЛК-2 - умение мыслить системно (стратегически)	умеет при решении задач определять пробелы в информации, находить возможные источники и формулировать точные вопросы для ее получения; прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; способен предлагать варианты решений, направленные на предотвращение

	возможных проблем и использовать будущие возможности; руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа
ПЛК-3- умение управлять изменениями	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.