Приложение № 3

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

УТВЕРЖДЕНА
в составе образовательной программы
«Программа подготовки федерального резерва управленческих кадров (базовый уровень)»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ОБУЧАЮЩЕГО МОДУЛЯ 2

«Трансформация региональных систем управления»

по дополнительной профессиональной программе
повышения квалификации

«ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ ФЕДЕРАЛЬНОГО РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ (БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ)»

(наименование программы)

Москва, 2026

Авторы-составители:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ....4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ....4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ....8
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ....9
4.1. Структура модуля....9
4.2. Содержание модуля....12
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ....14
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ....14
6.1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости промежуточной аттестации по дисциплине....14
6.2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации по дисциплине....14
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....14
7.1. Нормативные правовые документы....16
7.2. Основная литература....17
7.3. Дополнительная литература....18
7.4. Интернет-ресурсы....19
7.5. Справочные системы....19
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ....19
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ....20

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Основная цель модуля - получение знаний в области применения практических инструментов реализации национальных целей, проектов (программ) и инициатив социально-экономического развития, стратегического и персонального лидерства.

Задачи модуля:

- изучить практические инструменты реализации национальных целей, проектов (программ) и особенности их применения;
- рассмотреть инициативы социально-экономического развития;
- выявить проблемы осуществления стратегического и персонального лидерства для достижения поставленной цели.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК** *(формируются и (или) совершенствуются)*	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2[1] - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	*Владеть* навыками: организации, разработки и реализации управленческих решений в исполнительных органах власти; мониторинга хода реализации стратегии	*Знать:* принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений.	*Уметь:* организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти
	ОПК-3[1] - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять	*Владеть:* навыком осуществлять социально-экономический прогноз последствий применения нормативных правовых актов и мониторинг правоприменительной практики.	*Знать:* нормативно-правовое обеспечение деятельности должностных лиц и органов публичного управления.	*Уметь:* проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования

[1] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1000.

	социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики			
	ОПК-5[2] – способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	*Владеть:* практическим внедрением подходов, направленных на оценку эффективности управления государственными финансами и имуществом, обеспечение прозрачности бюджетного процесса и подотчетности деятельности органов власти	*Знать:* ключевые вопросы управления общественными финансами, критерии расходования бюджетных средств, принципы оценки эффективности бюджетных расходов и управления имуществом; концепции повышения эффективности бюджетных расходов.	*Уметь:* обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом
ВД 2. Консультационный и информационно-аналитический	ОПК-4[2] - способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	*Владеть:* навыком организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности	*Знать:* информационно-коммуникационные технологии и их применение в соответствующей сфере профессиональной деятельности	*Уметь:* внедрять современные информационно-коммуникационные технологии, обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти
ВД 3. Проектная	ОПК-6[2] - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	*Владеть:* навыками проектной деятельности	*Знать:* принципы организации проектной деятельности, способы, моделирования административных процессов и процедур в органах власти	*Уметь:* организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти
ВД 4. Коммуникационная	ОПК-8[2] - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти	*Владеть:* навыком выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами	*Знать:* условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского	*Уметь:* организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с

[2] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1000.

	и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности.	общества, систему взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества	гражданским обществом и СМИ
ВД 5. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-1[3] - разработка системы стратегического управления персоналом организации	*Владеть:* навыком успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений, постановки стратегических целей в управлении персоналом	*Знать:* методы управления развитием и эффективностью организации, принципы анализа выполнения планов и программ, методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала	*Уметь:* разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
ВД 6. Управление рисками (риск-менеджмент) организации	ПСК-2[4] - планирование, внедрение и реализация риск ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	*Владеть:* навыком создания каналов коммуникации с заинтересованными сторонами для формирования концепции и реализации риск-ориентированного подхода и представление отчетов о внедрении	*Знать:* подходы к реализации и методы реализации риск-ориентированного управления организацией	*Уметь:* выстраивать коммуникации с заинтересованными сторонами; формировать и представлять отчеты о внедрении риск-ориентированного подхода к управлению организацией заинтересованным сторонам
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	**Характеристики компетенций (умения)**	**Поведенческие индикаторы**		
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1[5] - 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		

[3] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 № 109н (трудовая функция H/01.7).

[4] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н (трудовая функция F/01.7).

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

		задачи на другую. – Не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач. – Быстро изменяет подход к решению
Лидерство	ПЛК-2[6] – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	– Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. – Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. – Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. – Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.
Стратегическое мышление	ПЛК-3[6] – 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. – 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.
Принятие управленческих решений	ПЛК-4[6] – 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.
Командное взаимодействие	ПЛК-5[6] – коммуникативные умения	– Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. – Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. – В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс. – Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. – Проявляет уверенность в общении с разными людьми. – Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. – Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов
Персональная эффективность	ПЛК-6[6] - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	– Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки. – Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата. – Обеспечивает контроль над процессами и людьми

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

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.)
Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.		**46**	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	
Самостоятельная работа слушателя (СР)			
Промежуточная аттестация	форма		
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		**46**	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 2. Трансформация региональных систем управления

№ 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	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) 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
3.	**Обучающий модуль 2 «Трансформация региональных систем управления»**	**46**	**46**	**22**	**24**													**ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6**
3.1	Трансформация региональных систем управления	2	2	2														ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2
3.2	Зарождение российской государственности	4	4	4														ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6

																		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2
3.3	Реализация национальных проектов на территории Новгородской области	2	2	2														ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2
3.4	Современные вызовы социальной сферы на примере Новгородской области	2	2	2														ОПК-2 ОПК-3 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
3.5	Профессиональная область «Кадры»	2	2	2														ОПК-2 ОПК-3 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
3.6	Профессиональная область «Международная кооперация и экспорт»	2	2	2														ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
3.7	Великий Новгород – прошлое, настоящее, будущее	2	2	2														ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
3.8	Профессиональная область «Экономика данных»	2	2	2														ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
3.9	Профессиональная область	2	2	2														ОПК-4

	«Молодежь и дети»																	ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
3.10	Профессиональная область «Управление на основе данных»	2	2	2														ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
3.11	Проектная работа	24	24		24													ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6
	Итого:	**46**	**46**	**22**	**24**													

4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля

№ п/п	Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
3.1	Трансформация региональных систем управления	Планирование и управление территорией с целью создания сбалансированной, эффективной и устойчивой среды для жизни, работы и отдыха людей. Оптимальное использование территории. Развитие инфраструктуры. Экологическая устойчивость. Социальное развитие. Управление транспортными потоками. Этапы разработки стратегии. Методы и подходы. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года.
3.2	Зарождение российской государственности	Понятие "государственность". Опыт формирования раннегосударственных образований. Формирование централизованного государства: от Руси к России. Российское государство в XVI - конец XVIII в.
3.3	Реализация национальных проектов на территории Новгородской области	Здравоохранение. Федеральный проект «Модернизация первичного звена здравоохранения Российской Федерации». Об активном участии Новгородской области в проектах нацпроекта «Образование», включая «Цифровую образовательную среду», «Современную школу» и «Успех каждого ребёнка». Инфраструктура и городская среда: практические аспекты. Демография и поддержка семей. Распоряжение Правительства РФ от 15.03.2025 № 615-р «Об утверждении Стратегии действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года». О работах в сфере экологии и ЖКХ по благоустройству общественных пространств и дворовых территорий. Текущие планы и достижения.
3.4	Современные вызовы социальной сферы на примере Новгородской области	Демографические вызовы. Дефицит кадров. Проблемы в здравоохранении. Конкуренция за миграционные потоки. Неблагоприятные макроэкономические условия. Недостаточное развитие городской среды. Вопросы доходов и бедности.
3.5	Профессиональная область «Кадры»	Изучение опыта реализации нацпроекта «Кадры» на примере Нижегородской области

3.6	Профессиональная область «Международная кооперация и экспорт»	Поиск зарубежных партнёров и выстраивание устойчивых кооперационных связей. Анализ рынков — изучение спроса, конкурентной среды, барьеров входа в конкретные страны. Адаптация продукта под требования и стандарты целевых рынков (сертификация, маркировка, технические регламенты). Логистика и таможенное оформление — выстраивание оптимальных маршрутов, работа с международными логистическими хабами. Финансовая и нефинансовая поддержка экспортёров: льготное кредитование, страхование экспортных кредитов, компенсация части затрат на сертификацию, транспортировку, участие в международных выставках и бизнес-миссиях. Работа с цифровыми инструментами — например, сервисы вроде «Одно окно экспортёра» на базе Российского экспортного центра, которые упрощают взаимодействие с госорганами. Продвижение — участие в программах вроде «Сделано в России» для узнаваемости бренда на зарубежных рынках.
3.7	Великий Новгород – прошлое, настоящее, будущее	Прошлое: от древности (освоение Приильменья, расселение славян) до эпохи Новгородской республики (политический строй, экономика, культура, быт, роль в торговле на пути «из варяг в греки», архитектура — Кремль, Софийский собор, монастыри, монументальная живопись). Настоящее: современный облик города, его роль в жизни страны, объекты культурного наследия (в том числе объекты ЮНЕСКО), современные вызовы (сохранение памятников, туризм, экология), жизнь города сегодня (экономика, культура, известные земляки). Будущее: обсуждение перспектив — как сохранить историческое наследие при развитии города, какие есть идеи для туристического и культурного бренда, роль молодёжи и общественных инициатив, значение исторического опыта для современных решений.
3.8	Профессиональная область «Экономика данных»	Изучение опыта реализации нацпроекта «Экономика данных» на примере Нижегородской области
3.9	Профессиональная область «Молодежь и дети»	Изучение опыта реализации нацпроекта «Молодежь и дети» на примере Нижегородской области
3.11	Проектная работа	Ключевые пункты работы над проектом. Обоснование темы программы. Цель, показатели и результат проекта. Анализ проблемного поля проекта. Задачи и результаты проекта по каждой из задач. Описание механизмов реализации проекта.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ

Самостоятельная работа в рамках модуля не предусмотрена.

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

6.1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости промежуточной аттестации по дисциплине

Проведение текущего контроля успеваемости не предусмотрено.

6.2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Проведение текущего контроля успеваемости не предусмотрено.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Пример практических заданий по теме «Проектная работа»

№ п/п	Наименование темы практического задания	Практическое задание	Форма выполнения	Ожидаемый результат
3.1	Государственный взгляд на развитие современного мегаполиса	Анализ стратегических документов: сравнительный анализ концепций развития мегаполисов (зарубежный опыт и РФ). Выявление ключевых драйверов роста.	Интерактивная дискуссия / Работа в группах	Схема ключевых факторов успеха развития мегаполиса в современных условиях.
3.2	Профессиональная область «Инфраструктура для жизни»	Кейс-стади «Нижегородская область»: анализ хода реализации нацпроекта. Выявление «узких мест» и предложение решений по ускорению инфраструктурных проектов.	Решение кейса / Презентация решения	Карта рисков и предложений по оптимизации инфраструктурных проектов региона.
3.3	Основные аспекты внутренней политики региона	SWOT-анализ региональной политики: оценка экономики, социальной сферы, экологии и политики конкретного субъекта РФ.	Групповая работа	Матрица SWOT-анализа с приоритетными направлениями вмешательства.
3.4	Пространственное развитие города	Моделирование территории: разработка предложений по оптимальному использованию территории с учетом стратегии пространственного развития РФ до 2030/2036 гг.	Интерактивная сессия / Брейншторм	Список инициатив по повышению устойчивости городской среды.
3.5	Профессиональная область	Проект цифровизации: разработка концепции	Практикум / Защита	Паспорт инициативы по

	«Экономика данных»	внедрения инструментов «экономики данных» в деятельность регионального органа власти (на примере опыта Нижегородской области).	концепции	цифровизации процессов управления.
3.6	Профессиональная область «Семья»	Социальный проект: разработка мер поддержки семей с детьми на основе анализа демографических данных региона.	Решение кейса	Программа мероприятий с расчетом ожидаемого социального эффекта.
3.7	Профессиональная область «Кадры»	Стратегия управления талантами: разработка системы мотивации и развития персонала для органа власти в условиях трансформации.	Практикум / Ролевая игра	Модель компетенций и план развития команды органа власти.
3.8	Профессиональная область «Управление на основе данных»	Dashboard-менеджмент: проектирование системы показателей (KPI) для мониторинга эффективности регионального проекта.	Практическое занятие	Макет дашборда руководителя с ключевыми метриками эффективности.
3.9	Профессиональная область «Эффективная и конкурентная экономика»	Инвестиционный климат: анализ барьеров для бизнеса в регионе и разработка дорожной карты по улучшению инвестиционной привлекательности.	Групповая работа	Дорожная карта улучшений регуляторной среды.
3.10	Профессиональная область «Молодежь и дети»	Траектории развития: проектирование социальных лифтов и программ поддержки молодежных инициатив в регионе.	Практикум	Концепция молодежного проекта с механизмами реализации.

Проектная работа.

Проектная работа предусматривает работу в группах до 10 человек на протяжении всего процесса обучения участников программы. На основе содержания Рабочей программы модуля 2 «Трансформация региональных систем управления», рекомендуемые темы для проектной работы:

1. Оптимизация реализации регионального проекта в рамках нацпроекта «Инфраструктура для жизни».
2. Внедрение системы управления на основе данных в деятельность регионального органа власти.
3. Разработка стратегии кадрового развития государственной гражданской службы региона.
4. Повышение инвестиционной привлекательности региона: проект трансформации регуляторной среды.
5. Проект пространственного развития города: создание комфортной городской среды
6. Комплексная система поддержки семей с детьми в регионе.
7. Цифровая трансформация процессов оказания государственных услуг.
8. Внедрение риск-ориентированного подхода в контрольно-надзорной деятельности региона.

По итогам проектной работы группа предоставляет Паспорт проекта, содержащий:

- Обоснование темы и анализ проблемного поля.
- Цель, показатели (KPI) и планируемые результаты.
- Задачи и механизмы реализации.
- Расчет ресурсов и оценку рисков.
- План коммуникаций и управления командой.

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
2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» https://base.garant.ru/70684666/?ysclid=lwdjh82shk424685346;
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601;
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» https://base.garant.ru/12164203/?ysclid=lwdjlcotg5845891586;
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
6. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
7. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».
8. Федеральный закон от 24.07.2024 № 270-ФЗ «О экспериментальных правовых режимах в сфере искусственного интеллекта в Российской Федерации».
9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/?ysclid=maz61fpib9780626064;
10. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
11. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=lwdjpdrcg573243796;
12. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151;
13. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/;
14. Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утверждены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 14 октября 2019 № 12)) http://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-ukazaniya-po-razrabotke-natsionalnykh-proektov-programm/;
15. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/;
16. Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов (утверждены Председателем Правительства

Российской Федерации Д. Медведевым 22 марта 2019) http://pm.center/library/typical-results/;
17. Методические указания по мониторингу и внесению изменений в национальные проекты (программы) и федеральные проекты (утверждены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3 декабря 2018 № 14)) http://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-ukazaniya-po-monitoringu-i-vneseniyu-izmeneniy-v-natsionalnye-proekty-programmy-i-fede/;
18. Методические указания по порядку и типовой форме заключения соглашения между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта (утверждены протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 17.12.2018 № 15) http://static.government.ru/media/files/qAjnutcLUahb8ro3o6UWm1CwgDf4BDFA.pdf
19. Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397326/?ysclid=lwdqjlfjw6803262062.
20. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления».
21. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года».

7.2. Основная литература

1. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: практическое пособие для вузов / Г. А. Борщевский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14821-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-gosudarstvennymi-programmami-i-proektami-520330.
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. Государственное управление региональным развитием: учебник для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева, И. А. Рождественской, Н. Л. Красюковой. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 331 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14175-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588605.
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, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-

5-534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-innovacionnymi-proektami-511434.
7. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15222-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/543958.
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. Региональная экономика: учебник для вузов / под редакцией Е. Л. Плисецкого. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 554 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18233-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582981.
10. Стырина, Е. М.; Дмитриева, Е. Н. Цифровая трансформация в государственном управлении / Е. М. Стырина, Е. Н. Дмитриева; Высшая школа экономики. - Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. - 209 с.
11. Теория региональной экономики и пространственного развития: учебник для вузов / под общей редакцией Л. Э. Лимонова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17709-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/589452.
12. 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.
13. Щербак, А. В. Информационная безопасность: учебник для среднего профессионального образования / А. В. Щербак. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 252 с.

7.3. Дополнительная литература

1. Аверин, А. Н. Национальные проекты – инструменты достижения национальных целей Российской Федерации: учебное пособие / А. Н. Аверин. — Москва: Дашков и К, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-394-03554-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107809.html.
2. Бухвальд Е.М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации// Теория и практика общественного развития. 2019.№2. https://elibrary.ru/item.asp?id=36905599.
3. 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, 2023. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-portfelem-proektov-kak-instrument-realizacii-korporativnoy-strategii-512289#page/1.
4. Курумчина, А. Э. Социокультурные коммуникации. Проекты социальных трансформаций и всемирные выставки: учебник для вузов / А. Э. Курумчина. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19621-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/587026

5. Методическое пособие «Функционирование проектных офисов» (группа авторов), Центр проектного менеджмента РАХНиГС, 2020 год https://pm.center/bazaznaniy/document/metodicheskoe-posobie-funktsionirovanie-proektnykh-ofisov/.
6. Станкевич, Л. А. Интеллектуальные системы и технологии: учебник и практикум для вузов / Л. А. Станкевич. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20363-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583592.
7. 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, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535573.

7.4. Интернет-ресурсы

1. http://government.ru/department/361/events/ Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства
2. http://www.pmi.org Project Management Institute
3. http://www.pmi.ru Сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI
4. 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».
5. https://gossluzhba.gov.ru – Госслужба
6. Кодекс этики в сфере ИИ // Альянс в сфере ИИ URL: https://ethics.a-ai.ru/ (дата обращения: 09.05.2024).

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

Академия располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы и итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом программы профессиональной переподготовке и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- ✓ лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);

- ✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);
- ✓ библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- ✓ лицензионное программное обеспечение: MS Office и iSpring Suite — работающее в интерфейсе Microsoft PowerPoint конструктор презентаций и курсов, используемых в электронном обучении;
- ✓ компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120
- ✓ Плазменная панель Conrac Basic 42
- ✓ Акустическая система RBH A-810
- ✓ Усилитель Crown LPS 800

Структура информационно-образовательной среды включает:
- ✓ образовательный w-портал (сайт) Академии;
- ✓ специализированную электронную систему дистанционного обучения;
- ✓ базы данных электронных информационных ресурсов;
- ✓ корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:
- ✓ доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- ✓ доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- ✓ систему электронной почтовой пересылки письменных работ, слушателей;
- ✓ взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- ✓ проведение электронных семинаров и др.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, в том числе оборудованные места для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения модуля у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 9.1

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-надзорной деятельности на основе	– осуществляет стратегическое планирование деятельности органа власти; – планирует структуру и штат госоргана, проведения организационно-штатных мероприятий; – разрабатывает управленческие решения; – оценивает результативность и эффективность контрольно-надзорной деятельности; – обеспечивает осуществление контрольно-

риск-ориентированного подхода	надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода
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; – проводит экспертизу нормативных правовых актов; – определяет приоритеты профессиональной деятельности в сферах сервисности и клиентоцентричности, исходя из норм конституционного, административного и служебного права
ОПК-4 - способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	– внедряет современные информационно-коммуникационные технологии; – организует процессы цифровизации госуправления; – формирует информационное пространство с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений
ОПК-5 – способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	– обеспечивает эффективность бюджетных расходов и управление имуществом; – применяет технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг; – использует информационно-коммуникационные технологии для осуществления мониторинга системы оказания государственных услуг
ОПК-6 - способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	– оптимизирует деятельность органов власти на основе современных технологий проектного управления; – руководит проектами по оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности деятельности государственных органов; – организует проектную деятельность
ОПК-8 - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими	– организует внутренние и межведомственные коммуникации; – осуществляет взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества;

организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	– владеет инструментами современных коммуникаций органа власти со СМИ
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	– организует процесс стратегического управления персоналом; – разрабатывает систему мотивации, эффективности, оценки и развития персонала; соблюдает нормы этики
ПСК-2 - планирование, внедрение и реализация риск ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	– выстраивает коммуникации с заинтересованными сторонами для формирования концепции и реализации риск-ориентированного подхода и представление отчетов о внедрении; - умеет формировать и представлять отчеты о внедрении риск-ориентированного подхода к управлению организацией заинтересованным сторонам
ПЛК-1 - умение управлять изменениями	– оценивает эффективность процессов как часть планирования изменений; – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – управляет изменениями, преодолевая инерцию исполнителей и неопределенность краткосрочных результатов преобразований; – информирует сотрудников о планируемых изменениях
ПЛК-2 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	– четко ставит задачи и контролирует их исполнение; – распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку; – вдохновляет коллектив своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели
ПЛК-3 - умение мыслить стратегически (системно)	– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;

	– точно прогнозирует развитие событий и оценивает последствия; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей
ПЛК-4 - умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; – принимает решения с опорой на данные
ПЛК-5 – коммуникативные умения	– выстраивает коммуникации через общественные институты; – выстраивает коммуникации со СМИ; – использует приемы подготовки к выступлениям в СМИ различных типов; – использует инструменты обеспечения рутинных и кризисных коммуникаций; – четко и ясно выражает свою точку зрения и аргументированно ее объясняет другим; – общается в доброжелательной манере; – оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов
ПЛК-6 - умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	– обеспечивает выполнение работы в установленные сроки; – рационально использует служебное время; – обеспечивает контроль за процессами и людьми