Приложение № 5

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

МОДУЛЯ 4

«Стратегическое лидерство и коммуникации»

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 7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ 8
4.1. Структура модуля 8
4.2. Содержание модуля 10
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ 11
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ 11
6.1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости промежуточной аттестации по дисциплине 11
6.2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации по дисциплине 11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ 12
7.1. Нормативные правовые документы 12
7.2. Основная литература 13
7.3. Дополнительная литература 14
7.4. Интернет-ресурсы 15
7.5. Справочные системы 15
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ 15
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ 16

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Цель изучения модуля: исследование сущности лидерства в системе государственной службы.

Основные задачи модуля:

– выявление первостепенных характеристик и пути совершенствования лидерских качеств руководителей;

– определение формирования лидерских качеств у руководителей и принимаемые меры по формированию действенного лидерства в России.

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-5[1] – 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

[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.

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 4. Коммуникационная	ОПК-8[2] - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	*Владеть:* навыком выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности.	*Знать:* условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества, систему взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества	*Уметь:* организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с 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	ПСК-2[4] -	*Владеть:*	*Знать:*	*Уметь:*

[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.

[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).

рисками (риск-менеджмент) организации	планирование, внедрение и реализация риск ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	навыком создания каналов коммуникации с заинтересованными сторонами для формирования концепции и реализации риск-ориентированного подхода и представление отчетов о внедрении	подходы к реализации и методы реализации риск-ориентированного управления организацией	выстраивать коммуникации с заинтересованным и сторонами; формировать и представлять отчеты о внедрении риск-ориентированного подхода к управлению организацией заинтересованным сторонам
ВД 7. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1[5] - умение управлять изменениями	*Поведенческие индикаторы*: – 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		
ВД 8. Лидерство	ПЛК-2[5] – 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.		
ВД 9. Стратегическое мышление	ПЛК-3[5] – 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.		
ВД 10. Принятие управленческих решений	ПЛК-4[5] – 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		

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

		понятных показателей. – Несет ответственность за свои решения и действия.
ВД 11. 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
ВД 12. 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

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.		**42**	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		24	
Самостоятельная работа слушателя (СР)			**4**
Промежуточная аттестация	форма		
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		**42**	**4**

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

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 4. Стратегическое лидерство и коммуникации

№ 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
5.	**Обучающий модуль 4 «Стратегическое лидерство и коммуникации»**	**46**	**42**	**18**	**24**									**4**				**ОПК-4 ОПК-5 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4 ПЛК-5 ПЛК-6**
5.1.	Искусственный интеллект: вызовы и возможности	4	4	4														ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-4
5.2	Навыки публичных выступлений для руководителя	4	4	4														ОПК-3 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-5
5.3	Личная трансформация и лидерство	2	2	2														ОПК-3 ПЛК-5
5.4	Диалог поколений выпускников прошлых лет	2	2		2													ОПК-3 ОПК-4 ПЛК-5

5.5	Создание современных и информативных презентаций	4	4	2	2													ПЛК-4 ПЛК-6
5.6	Честный взгляд на руководство и лидерство	2	2	2														ПЛК-2 ПЛК-5
5.7	Социальный интеллект	2	2	2														ОПК-2 ПЛК-3 ПСК-2
5.8	Управленческая готовность. Обратная связь	2	2	2														ПЛК-1 ПЛК-4
5.9	Проектная работа	20	20		20													ОПК-2 ОПК-6 ПЛК-1 ПЛК-5 ПЛК-6
5.10	Статусные коммуникации: шанс на убеждение	4												4				ОПК-8
	Итого:	**46**	**42**	**18**	**24**									**4**				

4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля

№ п/п	Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
5.1.	Искусственный интеллект: вызовы и возможности	Разграничение понятий: ИИ, машинное обучение, глубокое обучение, нейросети. Мифы и реальность: что ИИ действительно умеет, а что ему приписывают. Большие языковые модели и генеративный ИИ: принципы работы. Манипуляция сознанием, дипфейки, дезинформация. Авторское право и ИИ-контент.
5.2	Навыки публичных выступлений для руководителя	Освоить методы подготовки и структурирования публичных выступлений разных форматов. Развить навыки голосовой и невербальной выразительности. научиться управлять волнением и состоянием аудитории. отработать техники импровизации, работы с вопросами и возражениями. сформировать индивидуальный стиль руководителя-спикера.
5.3	Личная трансформация и лидерство	Различие между ролью, должностью и личностью. Лидерская идентичность: как она формируется и как ее пересобрать. Что такое ценности и почему они определяют решения. Иерархия ценностей: личные, профессиональные, организационные. Постановка точек роста и запроса на трансформацию.
5.4	Диалог поколений выпускников прошлых лет	Честный разговор о неудачах и кризисах. Что действительно важно в профессии и жизни. Что старшие выпускники хотели бы передать. Осмысление собственного пути как ресурса для других.
5.5	Создание современных и информативных презентаций	Типы презентаций: отчет, обучение, продажа, защита проекта. Чем отличается хорошая презентация от плохой. Типичные ошибки: перегрузка текстом, отсутствие логики, шаблонность. научиться работать с данными и превращать их в понятные визуализации; Классические структуры: вступление — основная часть — заключение.
5.6	Честный взгляд на руководство и лидерство	Что включает честный взгляд? Самоанализ и осознанность. Реальная оценка ситуации. Фокус на действиях, а не на личности. Признание сложности контекста. Работа с обратной связью. Ключевые преимущества такого взгляда. Применение на практике.
5.7	Социальный интеллект	Что такое социальный интеллект: история понятия, подходы. Компоненты: самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки. Отличие от эмоционального интеллекта и IQ. Роль социального интеллекта в профессиональной успешности.
5.8	Управленческая готовность. Обратная связь	Что такое управленческая готовность: знания, навыки, установки, мотивация. Развивающая обратная связь: фокус на рост, а не на ошибку.

5.9	Проектная работа	Ключевые пункты работы над проектом. Финансовое обеспечение реализации проекта. Участники проекта. Заинтересованные стороны проекта. Риски проекта и меры реагирования. Защита проектных работ.
5.10	Статусные коммуникации: шанс на убеждение	Что такое статус в коммуникации. Психология статуса и убеждения. Виды статусных коммуникаций и их сценарии. Статус как инструмент убеждения: практические техники.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ

Примерные темы практических занятий.

1. Анализ реальной ситуации внедрения изменений в органе власти. Разработка плана работы с сопротивлением сотрудников.
2. Отработка алгоритма реагирования на негативный информационный выброс. Аудит личного цифрового профиля.
3. Специфика презентаций в кризисных сценариях: прозрачность, скорость, эмпатия. Разбор дилемм государственной службы. Баланс между процедурой и результатом. Культура ответственности в команде.

Проектная работа.

Проектная работа предусматривает работу в группах до 10 человек на протяжении всего процесса обучения участников программы. Ключевые моменты проектной работы:

1. Участники проекта и заинтересованные стороны: формирование проектной команды, ролевая модель, карта стейкхолдеров, план вовлечения.
2. Финансовое обеспечение реализации проекта: расчет сметы, источники финансирования, бюджетная эффективность, кассовый план.
3. Риски проекта и меры реагирования: идентификация рисков, качественная и количественная оценка, план реагирования.
4. Сведение данных проекта в единый документ, проверка согласованности разделов, финализация.
5. Защита проектных работ.

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

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. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/?ysclid=maz61fpib9780626064;
6. 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;
7. 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» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=lwdjpdrcg573243796;
8. 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;
9. 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;
10. 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 г. № 12)) http://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-ukazaniya-po-razrabotke-natsionalnykh-proektov-programm;
11. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064;
12. 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;
13. 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;
14. 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
15. 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.

7.2. Основная литература

1. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588965.
2. 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.
3. 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.
4. Гоулман, Дэниел. «Эмоциональный интеллект» — 12-е изд., перераб. и доп. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2024 — 544 с. — ISBN 978-5-00195-141-4.
5. Гумерова, Г. И. Электронное правительство: учебник для вузов / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20865-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588300.
6. Кадырова Г. М. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21397-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588451
7. Карпов А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебник для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562726.
8. 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, 2026. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583413.
9. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535069.
10. 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.

11. Савина, Н. В. Основы тайм-менеджмента: учебник для вузов / Н. В. Савина. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/589842
12. 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.
13. 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.
14. Управление проектами: спр. для профессионалов: учеб. пособие: рек. УМО... / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 8-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2012. - 960 с.: ил., табл. - (Современное бизнес-образование). - ISBN 978-5-370-02289-0.
15. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17072-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/585455.

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. Безопасные информационные технологии: Сборник трудов XIII всероссийской научно-технической конференции "Безопасные информационные технологии" (БИТ-2024). - Москва: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2024. - 237 с.: ил.
3. Божук, С. Г. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / С. Г. Божук, В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 226 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09589-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584127 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.
4. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21027-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/cifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-588737#page/1.
5. Кузнецова Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584065.
6. Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва,

Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/89480.html.

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

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-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-8 - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	– организует внутренние и межведомственные коммуникации; – осуществляет взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества; владеет инструментами современных коммуникаций органа власти со СМИ
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления	– организует процесс стратегического управления персоналом;

персоналом организации	– 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	– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную

управленческие решения	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