*Приложение № 6*

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

# «Проведение коммуникационных мероприятий»

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

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Цель модуля**: привлечение экспертов и практиков государственного управления к разбору и оценке проектов, которые разрабатывают слушатели в рамках программы.

**Задача проектной команды**: представить проект, организовать рабочее включение куратора в обсуждение проекта, откорректировать проектную работу по результатам очных коммуникационных мероприятий**.**

## 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 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 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.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 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 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 | *Знать:* методы управления развитием и эффективностью организации, принципы | *Уметь:* разрабатывать стратегии и политики в управлении |

[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).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений, постановки стратегических целей в управлении персоналом | анализа выполнения планов и программ, методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала | 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.<br>– Рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их.<br>– Разъясняет другим необходимость изменений.<br>– В короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую.<br>– Не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач.<br>– Быстро изменяет подход к решению |
| Лидерство | ПЛК-2[5] – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение | – Четко ставит задачи и контролирует их исполнение.<br>– Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку.<br>– Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию.<br>– Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели. |
| 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.<br>– Определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения.<br>– Рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов.<br>– Точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе.<br>– Предлагает варианты решений, направленные на предотвращение |

[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).

| | | |
|---|---|---|
| | | возможных проблем и использование будущих возможностей.<br>– 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.<br>– Решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков.<br>– Выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей.<br>– Несет ответственность за свои решения и действия. |
| Командное взаимодействие | ПЛК-5[6] – коммуникативные умения | – Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере.<br>– Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов.<br>– В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс.<br>– Четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме.<br>– Проявляет уверенность в общении с разными людьми.<br>– Аргументированно объясняет другим свою точку зрения.<br>– 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.<br>– Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата.<br>– 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.** | | | **24** |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | | 8 |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | | |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | | 16 |
| **Самостоятельная работа слушателя (СР)** | | | |
| **Промежуточная аттестация** | форма | | |
| | час. | | |
| **Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)** | | | **24** |

[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 5. «Проведение коммуникационных мероприятий»

| №п/п | Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы), практики (стажировки)[2] | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. [4] | | | | | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.[6] | | | | | 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 | Индивидуальное и групповое консультирование, межмодульное консультирование | | | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | Индивидуальное и групповое консультирование, межмодульное консультирование | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| **6.** | **Проведение коммуникационных мероприятий**[7] | **24** | | | | | | | **24** | **8** | **16** | | | | | | | **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:** | **24** | | | | | | | **24** | **8** | **16** | | | | | | | |

[7] Проведение коммуникационных мероприятий включает проведение одного вебинара, одной конференции и одного круглого стола объемом 8 часов каждое.

### 4.2. Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля

| № п/п | Номер темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|---|---|---|
| 6. | Проведение коммуникационных мероприятий | Подходы и инструменты достижения национальных целей. Анализ реализации национальных целей и выявление вызов при реализации национальных проектов. Участники обучаются работе на доске MIRO путём анализа выявленных в предварительном опросе проблем по направлениям, приоритизируют проблемы, доопределяются с выбором проектных групп. Анализ результатов конференции с экспертами. |

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ

### Проведение коммуникационных мероприятий

Цель: формирование практических навыков командной работы, коммуникации со стейкхолдерами и интеграции экспертной обратной связи в проектную деятельность для достижения национальных целей развития РФ.

Задачи:

- Освоить подходы и инструменты приоритизации проблем в контексте Указа Президента РФ № 309.
- Сформировать навык работы с цифровой доской MIRO для визуализации причинно-следственных связей и планирования проектов.
- Отработать механизмы взаимодействия с экспертным сообществом и интеграции рекомендаций в паспорт проекта.
- Развить компетенции командного взаимодействия и стратегического мышления.

### Подготовка к выступлению на коммуникационных мероприятиях

Слушатели совместно готовят сообщение и сценарий выступления на коммуникационных мероприятиях.

### Вопросы для обсуждения на очном коммуникационном мероприятии

1. Совершенствование государственного управления для реализации национальных целей развития.
2. Политика технологического лидерства.
3. Основные тренды развития российских регионов.
4. Суть клиентоцентричного подхода в деятельности органов власти.
5. Управление антикризисными коммуникациями.

Критерии оценки проведения коммуникативных мероприятий:

- Сделана краткая презентация проекта (20 %)
- Выдвинуты идеи по проблемным вопросам (20 %)
- Получены материалы и рекомендации к проекту (20 %)
- Результаты коммуникативного мероприятия интегрированы в проектную работу (40 %)

## 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. 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. Управление коммуникационными проектами: учебник для вузов / ответственные редакторы В. А. Ачкасова, И. А. Быков. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 236 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21737-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/590355.
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. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/544548.
4. 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.
5. 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.

6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
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. 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.
14. 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. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва:

Издательство Юрайт, 2026. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583152.
4. 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.
5. 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
6. Методическое пособие «Функционирование проектных офисов» (группа авторов), Центр проектного менеджмента РАХНиГС, 2020 год https://pm.center/bazaznaniy/document/metodicheskoe-posobie-funktsionirovanie-proektnykh-ofisov/.
7. 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.
8. 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.ru Сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI
3. 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».
4. https://gossluzhba.gov.ru – Госслужба
5. 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 риск-ориентированного подхода | – осуществляет стратегическое планирование деятельности органа власти;<br>– планирует структуру и штат госоргана, проведения организационно-штатных мероприятий;<br>– разрабатывает управленческие решения;<br>– оценивает результативность и эффективность контрольно-надзорной деятельности;<br>– обеспечивает осуществление контрольно-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;<br>– осуществляет разработку нормативно-правовых актов в соответствующей сфере профессиональной деятельности;<br>– проводит экспертизу нормативных правовых актов;<br>– 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;<br>– организует процессы цифровизации госуправления;<br>– 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;<br>– применяет технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг;<br>– 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;<br>– руководит проектами по оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности деятельности государственных органов;<br>– организует проектную деятельность |
| 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;<br>– осуществляет взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества;<br>– владеет инструментами современных коммуникаций органа власти со СМИ |
| ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации | – организует процесс стратегического управления персоналом;<br>– разрабатывает систему мотивации, эффективности, оценки и развития персонала;<br>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;<br>- 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;<br>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;<br>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;<br>– управляет изменениями, преодолевая инерцию исполнителей и неопределенность краткосрочных результатов преобразований;<br>– информирует сотрудников о планируемых изменениях |
| ПЛК-2 - умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее | – четко ставит задачи и контролирует их исполнение;<br>– распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и |

| | |
|---|---|
| выполнение | текущую нагрузку;<br>– 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;<br>– определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;<br>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;<br>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает последствия;<br>– 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;<br>– принимает решения с опорой на данные |
| ПЛК-5 – коммуникативные умения | – выстраивает коммуникации через общественные институты;<br>– выстраивает коммуникации со СМИ;<br>– использует приемы подготовки к выступлениям в СМИ различных типов;<br>– использует инструменты обеспечения рутинных и кризисных коммуникаций;<br>– четко и ясно выражает свою точку зрения и аргументированно ее объясняет другим;<br>– общается в доброжелательной манере;<br>– 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;<br>– рационально использует служебное время;<br>– обеспечивает контроль за процессами и людьми |