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 дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управленческое мастерство: развитие региональных команд»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 3

«МЕДИАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА»

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
повышения квалификации

«Управленческое мастерство: развитие региональных команд»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ

		Стр.
1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ……	4
2.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ……	4
3.	ОБЪЕМ МОДУЛЯ …….	7
4.	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ…….	8
	4.1. Структура модуля……	8
	4.2. Содержание модуля……..……..……..	11
5.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ МОДУЛЯ…..…….....	13
6.	ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ……..	13
7.	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ…….……....	13
	7.1. Нормативно-правовые документы……	14
	7.2. Основная литература…….	15
	7.3. Дополнительная литература……..	16
	7.4. Интернет-ресурсы……...	17
	7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)	17
8.	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ……..…….	18
9.	ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ……	19

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Целью реализации модуля является повышение эффективности работы кросс-функциональных команд региона, направленное на улучшение инвестиционного климата и деловой среды, взаимодействия государства и бизнеса посредством развития инструментов медиации и коммуникаций, а также совершенствование системы государственной поддержки при реализации инвестиционных проектов и достижения показателей Национальной целевой модели ведения бизнеса

Задачи:

1. Анализ существующих форматов взаимодействия государственных органов и представителей бизнеса.
2. Развитие института медиации как инструмента разрешения споров и конфликтов между предпринимателями и органами власти.
3. Оптимизация процессов взаимодействия с бизнесом и межведомственных коммуникаций при реализации инвестиционных проектов.
4. Расширение спектра услуг и инструментов государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, включая предоставление грантов, субсидий и льготных кредитов.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2. 1

Перечень компетенций, планируемых к освоению программы
(планируемые результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, СК) профессионально-личностные (ПЛК)** *(формируются и (или) совершенствуются)*	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Коммуникационный	ОПК-8[1]. Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	*Владеть навыками:* - организации установления, поддержания и расширения контактов с гражданами и организациями	*Знать:* основы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, коммуникации и управление конфликтами	*Уметь:* - формировать благоприятный имиджа органа власти; - уметь осуществлять коммуникационные взаимодействия при предоставлении государственных услуг
ВД 2. Проектная	ОПК-6[2]. Способен организовывать проектную деятельность;	*Владеть навыками:* - исполнения проектов в различных	*Знать:* - подходы к формированию	*Уметь:* - производить

[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 г. № 1000.

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

	моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	организационных структурах организаций; - построения шаблона бизнес-модели для описания модели функционирования; - управления стоимостью проекта; - проведения мониторинга и контроля реализации проекта.	проектного офиса, использованию проектного управления; - сущность проектного управления в общественно-государственной политике.	анализ деятельности по проектному управлению, разрабатывать показатели эффективности работы; - организовать работу над проектами в условиях действующей организации; -планировать деятельность в рамках реализации проекта.
ВД 3. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	ПСК-1[3]. Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	*Владеть навыками:* определения заинтересованных сторон в проектировании или доработке системы процессного управления организации; согласования целей системы процессного управления организации; оценки соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней	*Знать:* - принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов; принципы системного подхода; теорию процессного управления	*Уметь:* - анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус
	ПСК-2[4]. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	*Владеть навыками:* разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации	*Знать:* принципы системного подхода; методы принятия управленческих решений	*Уметь:* анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления
ВД 5. Организационно-управленческая	СК-1[5]. Способен к организации и планированию собственной деятельности и деятельности муниципальных служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом муниципального органа,	*Владеть навыками:* - планировать и организовывать работу органа власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа	*Знать:* - структуру профессиональной деятельности, принципы работы органов власти; - роли стратегического и проектного управления в деятельности	*Уметь:* - использовать современные технологи и методы в управленческой деятельности.

[3] Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/01.7).

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

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

	структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также к контролю хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей муниципального органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).	власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями. -стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	организации, направленной на обеспечение привлечения инвестиций и реализацию проектов развития; - роли стратегического управления персоналом в стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	**Код и наименование универсальной компетенции выпускника**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Командная работа и лидерство	УК-3[6]. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	*Владеть:* - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности	*Знать:* - методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности	*Уметь:* - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств	**Характеристики компетенций (умения)**	**Поведенческие индикаторы**		
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1[7]. 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,		

[6] ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000.

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

		– в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую, – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач, – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.
Принятие управленческих решений	ПЛК-2[7] 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.

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1.1

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 слушателя с преподавателем, в том числе:		24	-
лекционного типа (Л)/Интерактивные занятия (ИЗ)		14	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)/Интерактивные занятия (ИЗ)		10	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Индивидуальные и групповые консультации		-	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		-	-
Промежуточная аттестация	**форма**	-	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		**24**	-

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1. Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 3. Медиация и коммуникации. Инструменты и меры государственной поддержки бизнеса

№ п/п	Наименование модуля/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), час	Текущий контроль успеваемости, час.	Промежуточная аттестация (форма/час) [8]	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	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
3.	**Модуль 3. Медиация и коммуникации. Инструменты и меры государственной поддержки бизнеса**	**24**	**24**	**14**	**10**													**ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2**
3.1.	Методические рекомендации по разработке, актуализации и реализации «дорожных карт» и о мониторинге реализации Национальной модели целевых условий ведения в субъектах Российской Федерации	1	1	1														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
3.2.	Проектный подход в работе с мерами государственной поддержки	2	2	2														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3

[8] Промежуточной аттестацией по каждому модулю программы предусмотрено защита сквозного проекта в виде зачета.

																		ПЛК-1 ПЛК-2
3.3.	Управление изменениями: психологические ловушки	2	2	2														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
3.4.	Процессное управление: технология оптимизация текущей деятельности (теория и практика)	10	10		10													ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
3.5.	«Снижение давления»: практики КНД	2	2	2														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
3.6.	Глобальные мегатренды: анализ, влияние на социально-экономическое развитие и управленческие решения	2	2	2														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
3.7.	Новая роль ВЭБ.РФ в рамках нового инвестиционного цикла	1	1	1														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
3.8.	Актуальные изменения в регулировании ГЧП и концессионных соглашений: правовая база, практика применения, типовые риски	1	1	1														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
3.9	Семь столпов российской экономики: структурные	1	1	1														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1

	основы, драйверы роста и приоритеты государственной политики																	ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
3.10	Управление по ценностям: формирование ценностной основы организации и её интеграция в управленческие процессы	2	2	2														ОПК-6 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ФКТ-1 УК-3 ПЛК-1 ПЛК-2
	Итого:	**24**	**24**	**14**	**10**													

4.2. Содержание программы по модулям/темам (темы и презентация)

Таблица 4.2.1

Содержание программы по темам

Наименование темы	Содержание темы
Тема 3.1 Методические рекомендации по разработке, актуализации и реализации «дорожных карт» и о мониторинге реализации Национальной модели целевых условий ведения в субъектах Российской Федерации	Раскрывается методология проектирования «дорожных карт» как инструмента управления реализацией Национальной модели целевых условий ведения. Охватывает декомпозицию стратегических целей, определение этапов и контрольных точек, подбор индикаторов и источников мониторинга, оценку рисков. Включает практику актуализации карт по итогам мониторинга и корректировки мероприятий с учётом изменяющихся условий.
Тема 3.2 Проектный подход в работе с мерами государственной поддержки	Отработка на примере отраслевых кейсов технологии подготовки и реализации бережливых проектов по оптимизации процессов. Работа разбита на несколько этапов. В рамках очной части: • Доработка презентации по процессам. Защита презентаций по итогам разработки бережливых проектов
Тема 3.3 Управление изменениями: психологические ловушки	Освоение психологии управления изменениями и предупреждение типичных ловушек, мешающих успешной реализации социально-экономических проектов. • Психологические аспекты управления изменениями. • Типичные ошибки и ловушки при внедрении новшеств. Методы преодоления сопротивления изменениям и повышения эффективности проектов.
Тема 3.4 Процессное управление: технология оптимизация текущей деятельности (теория и практика)	Рассматриваются бережливые технологии и инструменты процессного управления для повышения эффективности деятельности. Охватывает анализ текущих процессов, выявление потерь и узких мест, разработку оптимизационных решений, расчёт эффекта. Включает практическую отработку на отраслевых кейсах — от описания процесса до защиты готового бережливого проекта с измеримыми результатами.
Тема 3.5 «Снижение давления»: практики КНД	Раскрываются подходы к снижению административной нагрузки на бизнес через реформирование контрольно-надзорной деятельности. Охватывает принципы риск-ориентированного контроля, инструменты профилактики нарушений, оптимизацию процедур и нормативной базы. Включает оценку избыточных требований, моделирование сценариев профилактической работы и разработку предложений по снижению давления на предпринимателей.

Тема 3.6 Глобальные мегатренды: анализ, влияние на социально-экономическое развитие и управленческие решения	Рассматриваются ключевые глобальные мегатренды и их влияние на социально-экономическое развитие регионов. Охватывает анализ трендов (технологии, демография, экология, геополитика), оценку их эффектов для конкретных территорий и отраслей, построение матрицы рисков и возможностей. Включает разработку управленческих рекомендаций по адаптации региональных стратегий к меняющемуся контексту.
Тема 3.7 Новая роль ВЭБ.РФ в рамках нового инвестиционного цикла	Раскрывается обновлённая модель участия ВЭБ.РФ в финансировании проектов развития. Охватывает спектр инструментов и продуктов (проектное финансирование, гарантии, льготные кредиты), критерии отбора и требования к заявителям, отраслевые приоритеты. Включает сопоставление продуктов с типами проектов и этапами инвестиционного цикла, а также оценку практических возможностей привлечения ресурсов ВЭБ.РФ.
Тема 3.8 Актуальные изменения в регулировании ГЧП и концессионных соглашений: правовая база, практика применения, типовые риски	Рассматриваются новеллы законодательства в сфере ГЧП и концессий, а также практика их применения. Охватывает анализ изменений правовой базы, типовые риски (финансовые, правовые, репутационные), способы их минимизации, разбор реальных кейсов реализации проектов. Включает подготовку чек-листа проверки проекта на соответствие требованиям и устойчивость к рискам.
Тема 3.9 Семь столпов российской экономики: структурные основы, драйверы роста и приоритеты государственной политики	Раскрывается структура и логика ключевых направлений развития российской экономики. Охватывает анализ «столпов» (инфраструктура, человеческий капитал, технологии, институты и др.), оценку драйверов роста и системных ограничений, сопоставление приоритетов государственной политики с региональными возможностями. Включает построение карты эффектов и разработку рекомендаций по использованию столпов как ресурса развития территории.
Тема 3.10 Управление по ценностям: формирование ценностной основы организации и её интеграция в управленческие процессы	Рассматривается ценностный подход как основа устойчивого управления и развития организации. Охватывает определение и формулирование ключевых ценностей, их сопоставление с целями и KPI, разработку инструментов интеграции (регламенты, HR-процессы, внутренние коммуникации). Включает оценку эффектов внедрения и практику проектирования плана по интеграции ценностей в повседневные управленческие практики.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Самостоятельная работа – не предусмотрена.

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

В рамках модуля не предусмотрены текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Пример практического задания:
Финальная доработка бережливого проекта по оптимизации процесса «Постановка объекта недвижимости на кадастровый учет и регистрация права собственности»

В рамках Национальной модели целевых условий ведения бизнеса в том числе поставлена задача сокращения сроков и повышения прозрачности административных процедур, связанных с оборотом недвижимости.

Задание позволяет слушателям применить на практике знания по проектному и процессному управлению, межведомственной коммуникации и управлению изменениями, полученные в модуле, напрямую способствуя достижению целей государственной политики по улучшению условий для бизнеса.

После анализа «как есть», разработки и апробации улучшений наступает этап стандартизации нового состояния процесса и подготовки к его полномасштабному внедрению в качестве пилота.

Задание

Кросс-функциональная команда региона (представители региональных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, институт развития, ресурсоснабжающая организация, представители деловых объединений) должна выполнить два ключевых блока работ:

1. Стандартизация нового (оптимизированного) процесса

1.1. Разработайте комплект организационно-распорядительных и методических документов, который зафиксирует новый регламент работы:

1.1.1. Схема сквозного межведомственного процесса (VSM 2.0) – визуальная карта, отражающая все этапы от приема заявления до выдачи выписки из ЕГРН, с указанием ответственных органов, сроков, точек передачи данных и автоматических проверок.

1.1.2. Типовой административный регламент взаимодействия между Управлением Росреестра, МФЦ и муниципальными образованиями. Включите:

- Четкое разграничение функций и зон ответственности.
- Порядок и сроки информационного обмена через систему межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ).
- Процедуру автоматической проверки пакета документов на полноту и соответствие требованиям при подаче.

1.1.3. Стандартная операционная процедура (СОП) для специалиста МФЦ по приему документов:

- Алгоритм первичной проверки.
- Чек-лист обязательных документов с учетом типа объекта и вида учета.
- Скрипт консультирования заявителя о дальнейших шагах и сроках.

1.1.4. Памятка для заявителя (бизнеса и физического лица) – интерактивный гайд на региональном портале госуслуг с пошаговой инструкцией, разъяснением типовых ошибок и возможностью отслеживания статуса в режиме онлайн.

2. План старта внедрения (первые 30 дней)

Подготовьте дорожную карту запуска нового процесса в пилотном муниципалитете:

2.1. Подготовительный этап (неделя 1):

- Проведение обучающих семинаров для сотрудников МФЦ и Росреестра по новым регламентам и СОП.
- Настройка и тестирование интеграции информационных систем (МФЦ – Росреестр – БТИ).
- Информационная кампания для бизнес-сообщества и граждан через ТПП, сайты муниципалитета, соцсети.

2.2. Запуск и сопровождение (недели 2–4):

- Назначение ответственных за каждый этап и кураторов процесса.
- Введение ежедневных оперативных планёрок (15 минут) для быстрого решения возникающих проблем.
- Мониторинг ключевых показателей (сроки на каждом этапе, количество приостановок, обращений в техподдержку).
- Сбор обратной связи через онлайн-анкетирование первых 50 заявителей.

2.3. Документирование и корректировка:

- Фиксация отклонений, «узких мест» и неучтенных сценариев.
- Внесение оперативных корректировок в СОП и регламенты.
- Подготовка предложений по масштабированию на весь регион.

Форма представления результата

- **Презентация (не более 12 слайдов)**, включающая:

1. Обновлённую схему сквозного процесса.
2. Ключевые фрагменты нового административного регламента.
3. Дорожную карту внедрения на 30 дней с вехами и ответственными.
4. Ожидаемые количественные результаты (KPI) и их связь с показателями Национальной модели (например, «Регистрация права собственности» как один из индикаторов инвестиционного климата).

- **Пояснительная записка (до 3 страниц)** с описанием:
  - Механизмов предотвращения типичных ошибок заявителей.
  - Инструментов мотивации сотрудников на соблюдение новых стандартов.
  - Подходов к управлению сопротивлением изменениям (в контексте темы 3.7 модуля).

7.1. Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 17.02.2023г.) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/;
3. Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 сентября 2021 г. № 591 «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации («Региональный инвестиционный стандарт»)» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402770915/.

4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/
5. «Перечень поручений по итогам 15-го инвестиционного форума «Россия зовет!» (утв. Президентом РФ 15.01.2025 № Пр-43) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_496154/
6. Федеральный закон от 21.12.2021 N 414-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/
7. ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой, утвержденный и введенный в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1584-ст http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011;
8. «Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума» (утв. Президентом РФ 26.06.2021 N Пр-1096) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388406/;
9. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» https://www.consultant.ru/law/hotdocs/87971.html
10. Распоряжение Правительства РФ от 31 января 2017 года №147-р https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71505130/?ysclid=m7lpuiocca861644712.
11. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 25.12.2023)., определяет правовые и экономические основы инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений на территории РФ, а также устанавливает гарантии защиты прав и интересов субъектов инвестиционной деятельности.
12. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 № 160-ФЗ» (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» от 01.04.2020 № 69-ФЗ (ред. от 04.11.2025)
14. Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 02.08.2019 № 259-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
15. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесение изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 28.12.2025)
16. Федеральный закон «Об инвестиционном товариществе» от 28.11.2011 № 335-ФЗ (ред. от 02.07.2021.)
17. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 №115-ФЗ (ред. от 28.11.2025).
18. Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 № 156-ФЗ (ред. от 23.05.2025).

7.2. Основная литература:

1. Национальная экономика: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. В. Сидоровича. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 564 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16202-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/nacionalnaya-ekonomika-584039#page/1.
2. Региональная экономика и пространственное развитие: учебник для вузов / под общей редакцией Л. Э. Лимонова; под редакцией Б. С. Жихаревича, О. В. Русецкой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 445 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-17626-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/regionalnaya-ekonomika-i-prostranstvennoe-razvitie-583337#page/1.

3. Механизмы государственно-частного партнерства. Теория и практика: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Е. И. Марковской. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 491 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11317-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/mehanizmy-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-teoriya-i-praktika-587072#page/1.

4. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/gosudarstvennyy-menedzhment-568302#page/1.

5. Грибов, В. Д. Управленческая деятельность: учебник и практикум для вузов / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16880-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlencheskaya-deyatelnost-536086.

6. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-536103.

7. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/liderstvo-535903.

8. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-535824.

9. Черняева, С. Н. Управление рисками. Практикум: учебное пособие / С. Н. Черняева, Л. А. Коробова, И. С. Толстова. — Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2022. — 91 с. — ISBN 978-5-00032-574-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/122601.html.

10. Инвестиционный менеджмент в национальной экономике: история, реалии и перспективы: монография / Д. А. Ермилина, И. В. Соклакова, В. В. Горлов [и др.]; под редакцией Д. А. Ермилиной. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 212 с. — ISBN 978-5-394-04129-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107784.html.

11. Воробьева, Т. В. Управление инвестиционным проектом / Т. В. Воробьева. — 3-е изд. — Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 146 с. — ISBN 978-5-4486-0526-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/79731.html.

7.3. Дополнительная литература:

12. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст: электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-543893;

13. Захаров, С. А. Инвестиционное проектирование и развитие территории: учебное пособие / С. А. Захаров. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 242 с. — ISBN 978-5-7014-1051-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/126966.html;

14. Достовалов, Д. Н. Объектно-ориентированный анализ и проектирование. Задачи и примеры: учебное пособие / Д. Н. Достовалов, О. В. Лауферман. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 74 с. — ISBN 978-5-7782-4708-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/126577.html;

15. Ильина, Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 124 с. — ISBN 978-5-4497-1382-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru;

16. Управление инвестиционной деятельностью: учебное пособие / составители С. А. Баркалов, В. П. Морозов, Т. А. Свиридова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 250 с. — ISBN 978-5-4497-1112-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/108295.html.

17. Родыгина, Н. Ю. Этика деловых отношений: учебник и практикум для вузов / Н. Ю. Родыгина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 380 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19387-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/etika-delovyh-otnosheniy-556400.

7.4. Интернет-ресурсы:

– http://kremlin.ru/ – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
– http://government.ru/ – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
– http://www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.
– http://www.council.gov.ru/ – Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
– http://www.psychologos.ru – Энциклопедия практической психологии.
– http://www.potentiales.ru/ - Официальный сайт Центра современных кадровых технологий Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ.
– https://www.economy.gov.ru/ - официальный сайт Минэкономразвития РФ
– https://invest.gov.ru/ - инвестиционная карта РФ.
– https://minpromtorg.gov.ru/ - официальный сайт Минпромторга РФ.
– https://www.exportcenter.ru – официальный сайт Российского экспортного центра.
– https://мсп.рф - государственная платформа поддержки предпринимателей, самозанятых и тех, кто планирует начать свой бизнес.
– https://gisp.gov.ru/mainpage/ - Государственная информационная система промышленности.

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

– www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
– www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
– www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
– www.asi.ru/ - Агентство стратегических инициатив

- www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
- www. rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
- www.aport.ru / - Поисковая система
- www.rambler.ru / - Поисковая система
- www.yandex.ru / - Поисковая система
- www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
- http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
- http://www.garant.ru/ - Гарант

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

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

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

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

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- 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.

Корпоративная сеть обеспечивает коммуникацию преподавателей, сотрудников и слушателей.

При реализации части программы в дистанционной форме обучение проводится в СДО.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

В учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, тренинги, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций, касающихся установления/расширения сотрудничества.

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; метод проектов; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии и электронные семинары.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 9.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	**Индикаторы**
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; – способен эффективно управлять организацией или командой, способных мобилизовать ресурсы для создания благоприятных условий привлечения инвестиций, обеспечивающих устойчивое экономическое развитие в субъектах Российской Федерации.
ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	– использует современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью в организации; – применяет в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки; – разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей.
ПСК-1**.** Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	способен анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов; осуществлять коммуникации
ПСК-2. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	умеет анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления
СК-1. Способен к организации и планированию собственной деятельности и деятельности муниципальных служащих,	способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять

находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом муниципального органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также к контролю хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей муниципального органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).	управленческие решения, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Владеет: - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; – методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
ПЛК-1. Умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действий, 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 планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	– способен обеспечивать выполнение работы в установленные сроки и обеспечивает контроль над процессами и людьми.