

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

**УТВЕРЖДЕНА**  
в составе дополнительной  
профессиональной программы  
профессиональной переподготовки  
«Мастерство публичного управления»

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**«Мастерство публичного управления»**

---

(наименование программы)

Москва, 2026

**Авторы–составители:**

Е.С. Чепурнова,  
директор Центра развития лидерских  
и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС

А.Н. Палютин,  
заместитель директор Центра развития лидерских  
и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС,  
кандидат философских наук

## 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.....                                                                                            | 14 |
| 5.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ<br>СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЕЙ .....                               | 16 |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ ..... | 21 |
| 6.1. Форма промежуточной аттестации .....                                                                             | 18 |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>МОДУЛЯ.....                                                    | 21 |
| 7.1 Нормативные правовые документы .....                                                                              | 21 |
| 7.2. Основная литература.....                                                                                         | 23 |
| 7.3. Дополнительная литература .....                                                                                  | 24 |
| 7.4. Интернет-ресурсы.....                                                                                            | 24 |
| 7.5.Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение) .....                                     | 24 |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ ..                                                        | 26 |
| 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....                                                                         | 26 |

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является формирование у слушателя целостного представления о системе публичного управления в условиях современных глобальных, технологических и социально-экономических вызовов, а также развитие базовых управленческих компетенций, необходимых для эффективного функционирования и развития публичных институтов.

**Основными задачами** модуля являются:

- формирование системного представления о принципах, структурах и механизмах государственного и муниципального управления в Российской Федерации;
- анализ ключевых современных вызовов (геополитических, экономических, технологических, социальных) и их влияния на практику публичного управления;
- формирование понимания стратегических приоритетов развития России, включая цели и механизмы реализации национальных проектов;
- изучение сущности и инструментов цифровой трансформации государственного управления, включая опыт ведущих ведомств;
- развитие лидерских компетенций, навыков командообразования, эффективной коммуникации и управления изменениями;
- знакомство с этическими нормами, культурными аспектами и коучинговыми подходами в деятельности современного публичного управленца.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

| Виды деятельности                                | Общепрофессиональные (ОПК), профессиональные специализированные компетенции (ПСК), профессиональные личностные качества (ПЛК)                                                                                                                                          | Практический опыт                                                                                                                                    | Знания                                                                                                                                                     | Умения                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ВД 1. Организационно-управленческая деятельность | ОПК-2 <sup>1</sup> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода | <i>Владеть:</i> находить и принимать организационные управленческие решения для эффективного управления развитием, в том числе в кризисных ситуациях | <i>Знать:</i> способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления рисками | <i>Уметь:</i> определять условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления социально-экономическим развитием |
| ВД 2. Нормативно-правовая                        | ОПК-3 <sup>1</sup> - способен разрабатывать нормативно-правовое                                                                                                                                                                                                        | <i>Владеть:</i> навыком осуществлять                                                                                                                 | <i>Знать:</i>                                                                                                                                              | <i>Уметь:</i> проводить экспертизу                                                                                                                             |

<sup>1</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | 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 | социально-экономический прогноз последствий применения нормативных правовых актов и мониторинг правоприменительной практики                                                                                                      | нормативно-правовое обеспечение профессиональной деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования                                                                                                 |
| ВД 3.<br>Информационно-коммуникационная       | ОПК-4 <sup>2</sup> - способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти                                                                     | <i>Владеть:</i> навыками по организации внедрения современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующую сферу профессиональной деятельности и обеспечения информационной открытости деятельности органа власти | <i>Знать:</i> основные нормативные документы и мероприятия цифровой трансформации системы государственного управления; цифровизацию процессов предоставления государственных услуг и исполнения государственных функций государственными органами власти; основные нормативные документы и приоритетные направления для внедрения технологий искусственного интеллекта в системе госуправления | <i>Уметь:</i> обеспечить новый уровень предоставления услуг, необходимых для повышения качества жизни граждан и развития бизнеса; применять в профессиональной деятельности современные технологии |
| ВД 6.<br>Стратегическое управление персоналом | ПСК-1 <sup>3</sup> - разработка системы стратегического управления персоналом организации                                                                                                                                                                                                                  | <i>Владеть:</i> Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности                                                                                                                      | <i>Знать:</i> Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Уметь:</i> Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности; применять методы управления межличностными отношениями,                                 |

<sup>2</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция Н/01.7).

|                                                                            |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; нормы этики делового общения.                                                                                                                                                             | формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; соблюдать нормы этики делового общения.                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>УК-универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)</b> |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Наименование категории (группы) универсальных компетенций</b>           | <b>Код и наименование универсальной компетенции выпускника</b>                                                                             | <b>Практический опыт</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Знания</b>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Умения</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Командная работа и лидерство                                               | УК-З <sup>4</sup> - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | <i>Владеть</i> навыками работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Знать:</i><br>– методы и инструменты развития команды;<br>– разницу между лидерством и управлением;<br>– модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству;<br>роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды | <i>Уметь:</i><br>– формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды;<br>– применять инструменты лидерства и ключевые компетенции руководителя;<br>– эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства;<br>развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие |
| <b>Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)</b>        | <b>Характеристики компетенций (умения)</b>                                                                                                 | <b>Поведенческие индикаторы</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Принятие управленческих решений                                            | ПЛК-1 <sup>5</sup> – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков;</li> <li>– выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей;</li> <li>– несет ответственность за свои решения и действия.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Гибкость и готовность к изменениям                                         | ПЛК-4 <sup>5</sup> - умение управлять изменениями                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует</li> </ul>                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>4</sup> ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

<sup>5</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 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 |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля для 1-го потока

| 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.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | <b>46</b>                                              | <b>37</b>                                                                                                                  |
| Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | 17                                                     | 4                                                                                                                          |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | 29                                                     | 33                                                                                                                         |
| Контактная самостоятельная работа                                    |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | -                                                      | 69                                                                                                                         |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> | -                                                      | <b>Зачет</b>                                                                                                               |
|                                                                      | <b>час.</b>  | -                                                      | <b>2</b>                                                                                                                   |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              | <b>46</b>                                              | <b>108</b>                                                                                                                 |

Таблица 3.2

Объем модуля для 2-го потока

| 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.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>    |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)                    |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| Контактная самостоятельная работа                                    |              | -                                                      | -                                                                                                                          |
| <b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>                         |              | -                                                      | 152                                                                                                                        |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                      | <b>форма</b> |                                                        | <b>Зачет</b>                                                                                                               |
|                                                                      | <b>час.</b>  |                                                        | <b>2</b>                                                                                                                   |
| <b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>               |              |                                                        | <b>154</b>                                                                                                                 |

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 1. «Публичное управление и современные вызовы»  
для 1-го потока

| №<br>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, час. <sup>6</sup> | Итоговая аттестация | Код компетенции                                            | Перезачет |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------|-----------|
|          |                                                                                         |                         | Всего                   | В том числе                     |                                |                                        |                                         |                            |                             | Всего                                                                          | В том числе                     |                                |                                                            |                                         |                                              |                                                           |                                     |                                             |                     |                                                            |           |
|          |                                                                                         |                         |                         | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в | Контактная самостоятельная работа, час. | Индивидуальное и групповое |                             |                                                                                | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час. | Индивидуальное и групповое консультирование, |                                                           |                                     |                                             |                     |                                                            |           |
| 1        | 2                                                                                       | 3                       | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                      | 8                                       | 9                          | 10                          | 11                                                                             | 12                              | 13                             | 14                                                         | 15                                      | 16                                           | 17                                                        | 18                                  | 19                                          | 20                  | 21                                                         | 22        |
| 1.       | Публичное управление и современные вызовы                                               | 154                     | 46                      |                                 | 17                             | 29                                     |                                         |                            |                             | 37                                                                             |                                 | 4                              | 33                                                         |                                         |                                              | 69                                                        |                                     | 2/3                                         |                     | ОПК-2<br>ОПК-3<br>ОПК-4<br>ПСК-1<br>УК-3<br>ПЛК-1<br>ПЛК-4 |           |
| 1.1.     | Основы системы государственного управления и деятельности органов публичной власти      | 31                      | 4                       |                                 | 4                              |                                        |                                         |                            |                             | 7                                                                              |                                 | 4                              | 3                                                          |                                         |                                              | 20                                                        |                                     |                                             |                     | ОПК-3                                                      |           |
| 1.2.     | История создания «Национальных проектов» РФ. Стратегические направления развития России | 4                       | 4                       |                                 | 4                              |                                        |                                         |                            |                             |                                                                                |                                 |                                |                                                            |                                         |                                              |                                                           |                                     |                                             |                     | ОПК-3                                                      |           |
| 1.3.     | Глобальные экономические тренды                                                         | 2                       | 2                       |                                 | 2                              |                                        |                                         |                            |                             |                                                                                |                                 |                                |                                                            |                                         |                                              |                                                           |                                     |                                             |                     | ПЛК-4                                                      |           |

<sup>6</sup> Промежуточная аттестация предполагает зачет в форме круглого стола, по результатам которого выставляются отметки по системе или зачет/не зачет.

|       |                                                                                               |    |   |  |   |   |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  |       |  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|--|---|---|--|--|---|--|--|---|--|--|----|--|--|--|-------|--|
| 1.4.  | Россия в современном мире: основные геополитические вызовы                                    | 2  | 2 |  | 2 |   |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | ПЛК-4 |  |
| 1.5.  | Тренды современного мира, вызовы и компетенции эффективного руководителя                      | 4  | 4 |  |   | 4 |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | ПЛК-4 |  |
| 1.6.  | Цифровая трансформация в государственном управлении. Опыт Федеральной налоговой службы России | 2  | 2 |  | 2 |   |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | ОПК-4 |  |
| 1.7.  | Государственные и муниципальные финансы. Налоговая система Российской Федерации               | 18 |   |  |   |   |  |  | 4 |  |  | 4 |  |  | 14 |  |  |  | ОПК-3 |  |
| 1.8.  | Цифровая повестка государства: стратегии, инициативы, инфраструктура данных                   | 4  | 4 |  |   | 4 |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | ОПК-4 |  |
| 1.9.  | Система кадровых резервов госслужбы                                                           | 2  | 2 |  | 2 |   |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | ПСК-1 |  |
| 1.10. | Командообразование                                                                            | 3  | 3 |  |   | 3 |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | УК-3  |  |
| 1.11. | Формирование эффективных команд и командная динамика                                          | 7  | 2 |  |   | 2 |  |  |   |  |  |   |  |  | 5  |  |  |  | УК-3  |  |
| 1.12. | Управленческая мастерская                                                                     | 1  | 1 |  | 1 |   |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | ПЛК-1 |  |
| 1.13. | Клиентоцентричность в государственном управлении                                              | 2  | 2 |  |   | 2 |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | ПЛК-4 |  |
| 1.14. | Культурные горизонты. Как понимать балет и чему управленцы могли бы у него научиться          | 3  | 3 |  |   | 3 |  |  |   |  |  |   |  |  |    |  |  |  | ПЛК-4 |  |
| 1.15. | Современная лидерская позиция (ценности, смыслы, установки)                                   | 14 | 4 |  |   | 4 |  |  |   |  |  |   |  |  | 10 |  |  |  | УК-3  |  |

|               |                                                                      |            |           |  |           |           |  |  |  |           |  |          |           |  |  |           |  |          |  |                                                            |  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|------------|-----------|--|-----------|-----------|--|--|--|-----------|--|----------|-----------|--|--|-----------|--|----------|--|------------------------------------------------------------|--|
| 1.16.         | Этика государственной службы                                         | 14         | 4         |  |           | 4         |  |  |  |           |  |          |           |  |  | 10        |  |          |  | ПЛК-4                                                      |  |
| 1.17          | Публичное управление: от личного опыта к общей повестке              | 1          | 1         |  |           | 1         |  |  |  |           |  |          |           |  |  |           |  |          |  | ОПК-2<br>ОПК-3                                             |  |
| 1.18          | Личностно-профессиональное развитие руководителя: коучинговый подход | 36         | 2         |  |           | 2         |  |  |  | 24        |  |          | 24        |  |  | 10        |  |          |  | ПЛК-4                                                      |  |
| 1.19          | Личностно-профессиональная диагностика                               | 2          |           |  |           |           |  |  |  | 2         |  |          | 2         |  |  |           |  |          |  | ПЛК-4                                                      |  |
| 1.20          | Промежуточная аттестация                                             | 2          |           |  |           |           |  |  |  |           |  |          |           |  |  |           |  | 2/3      |  | ОПК-2<br>ОПК-3<br>ОПК-4<br>ПСК-1<br>УК-3<br>ПЛК-1<br>ПЛК-4 |  |
| <b>ИТОГО:</b> |                                                                      | <b>154</b> | <b>46</b> |  | <b>17</b> | <b>29</b> |  |  |  | <b>37</b> |  | <b>4</b> | <b>33</b> |  |  | <b>69</b> |  | <b>2</b> |  |                                                            |  |

Таблица 4.1.2

**Структура модуля 2. «Публичное управление и современные вызовы»  
для 2-го потока**

| №<br>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, час. <sup>7</sup> | Итоговая аттестация | Код компетенции                                            | Перезачет |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------|-----------|
|          |                                                                                         |                         | Всего                   | В том числе                     |                                |                                                            |                                         |                                             |                             | Всего                                                                          | В том числе                     |                               |                                                           |                                    |                                                           |                                                           |                                     |                                             |                     |                                                            |           |
|          |                                                                                         |                         |                         | В форме практической подготовки | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час. | Индивидуальное и групповое консультирование |                             |                                                                                | В форме практической подготовки | Лекции/ в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, | Индивидуальное и групповое консультирование, межмодульное |                                                           |                                     |                                             |                     |                                                            |           |
| 1        | 2                                                                                       | 3                       | 4                       | 5                               | 6                              | 7                                                          | 8                                       | 9                                           | 10                          | 11                                                                             | 12                              | 13                            | 14                                                        | 15                                 | 16                                                        | 17                                                        | 18                                  | 19                                          | 20                  | 21                                                         | 22        |
| 2.       | Публичное управление и современные вызовы                                               | 154                     |                         |                                 |                                |                                                            |                                         |                                             |                             |                                                                                |                                 |                               |                                                           |                                    |                                                           | 152                                                       |                                     | 2/3                                         |                     | ОПК-2<br>ОПК-3<br>ОПК-4<br>ПСК-1<br>УК-3<br>ПЛК-1<br>ПЛК-4 |           |
| 2.1.     | Основы системы государственного управления и деятельности органов публичной власти      | 31                      |                         |                                 |                                |                                                            |                                         |                                             |                             |                                                                                |                                 |                               |                                                           |                                    |                                                           | 31                                                        |                                     |                                             |                     | ОПК-3                                                      |           |
| 2.2.     | История создания «Национальных проектов» РФ. Стратегические направления развития России | 14                      |                         |                                 |                                |                                                            |                                         |                                             |                             |                                                                                |                                 |                               |                                                           |                                    |                                                           | 14                                                        |                                     |                                             |                     | ОПК-3                                                      |           |
| 2.3.     | Глобальные экономические тренды                                                         | 2                       |                         |                                 |                                |                                                            |                                         |                                             |                             |                                                                                |                                 |                               |                                                           |                                    |                                                           | 2                                                         |                                     |                                             |                     | ПЛК-4                                                      |           |

<sup>7</sup> Промежуточная аттестация предполагает зачет в форме круглого стола, по результатам которого выставляются отметки по системе или зачет/не зачет.

|       |                                                                                               |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |  |       |  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--|--|--|-------|--|
| 2.4.  | Россия в современном мире: основные геополитические вызовы                                    | 2  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2  |  |  |  | ПЛК-4 |  |
| 2.5.  | Тренды современного мира, вызовы и компетенции эффективного руководителя                      | 4  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4  |  |  |  | ПЛК-4 |  |
| 2.6.  | Цифровая трансформация в государственном управлении. Опыт Федеральной налоговой службы России | 12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 12 |  |  |  | ОПК-4 |  |
| 2.7.  | Государственные и муниципальные финансы. Налоговая система Российской Федерации               | 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 18 |  |  |  | ОПК-3 |  |
| 2.8.  | Цифровая повестка государства: стратегии, инициативы, инфраструктура данных                   | 8  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8  |  |  |  | ОПК-4 |  |
| 2.9.  | Система кадровых резервов госслужбы                                                           | 2  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2  |  |  |  | ПСК-1 |  |
| 2.10. | Командообразование                                                                            | 3  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3  |  |  |  | УК-3  |  |
| 2.11. | Формирование эффективных команд и командная динамика                                          | 7  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7  |  |  |  | УК-3  |  |
| 2.12. | Управленческая мастерская                                                                     | 1  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1  |  |  |  | ПЛК-1 |  |
| 2.13. | Клиентоцентричность в государственном управлении                                              | 2  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2  |  |  |  | ПЛК-4 |  |
| 2.14. | Культурные горизонты. Как понимать балет и чему управленцы могли бы у него научиться          | 3  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3  |  |  |  | ПЛК-4 |  |
| 2.15. | Современная лидерская позиция (ценности, смыслы, установки)                                   | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 14 |  |  |  | УК-3  |  |

|               |                                                                      |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |            |  |          |  |                                                            |  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|----------|--|------------------------------------------------------------|--|
| 2.16.         | Этика государственной службы                                         | 14         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 14         |  |          |  | ПЛК-4                                                      |  |
| 2.17          | Публичное управление: от личного опыта к общей повестке              | 1          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1          |  |          |  | ОПК-2<br>ОПК-3                                             |  |
| 2.18          | Личностно-профессиональное развитие руководителя: коучинговый подход | 12         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 12         |  |          |  | ПЛК-4                                                      |  |
| 2.19          | Личностно-профессиональная диагностика                               | 2          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2          |  |          |  | ПЛК-4                                                      |  |
| 2.20          | Промежуточная аттестация                                             | 2          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |            |  | 2/3      |  | ОПК-2<br>ОПК-3<br>ОПК-4<br>ПСК-1<br>УК-3<br>ПЛК-1<br>ПЛК-4 |  |
| <b>ИТОГО:</b> |                                                                      | <b>154</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>152</b> |  | <b>2</b> |  |                                                            |  |

## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля «Публичное управление и современные вызовы»

| Наименование темы                                                                             | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основы системы государственного управления и деятельности органов публичной власти            | Теоретические основы публичного управления. Система органов государственной власти и местного самоуправления в РФ. Функции и процессы публичного управления. Нормативно-правовое обеспечение деятельности органов публичной власти.                                                                                                                             |
| История создания «Национальных проектов» РФ. Стратегические направления развития России       | Основы стратегического планирования в Российской Федерации. История формирования и этапы создания национальных проектов: предпосылки и контекст, этапы разработки. Структура национальных проектов.                                                                                                                                                             |
| Глобальные экономические тренды                                                               | Ключевые тренды мировой экономики. Новые вызовы и риски для экономической политики. Влияние глобальных трендов на Россию: возможности и угрозы. Инструменты адаптации публичного управления к глобальной экономической динамике.                                                                                                                                |
| Россия в современном мире: основные геополитические вызовы                                    | Глобальные и национальные тренды. Прогнозирование и форсайты. Глобальные тренды развития. Новые методы управления в цифровом мире. Будущее России и мира: глобальные политические вызовы. Вызовы и стратегические приоритеты устойчивого развития экономики. Соблюдение прав человека в современном мире. Подходы, вызовы и лучшие практики. Социальные вызовы. |
| Тренды современного мира, вызовы и компетенции эффективного руководителя                      | Вызовы и изменения в современном мире. Современный мир, как основной стимул постоянного развития. Компетенции и качества современного лидера в государственном управлении. Самооценка по компетенциям. Рефлексия как инструмент саморазвития и самомотивации.                                                                                                   |
| Цифровая трансформация в государственном управлении. Опыт Федеральной налоговой службы России | Цифровизация Федеральной налоговой службы. Моделирование мышления цифровой трансформации. Искусственный интеллект. Информационная повестка и телеграмм-каналы                                                                                                                                                                                                   |
| Государственные и муниципальные финансы.                                                      | Понятие, сущность и структура государственных и муниципальных финансов. Финансовая политика Российской Федерации. Бюджетная система и бюджетный процесс                                                                                                                                                                                                         |

| Наименование темы                                                                    | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Налоговая система Российской Федерации                                               | Российской Федерации. Внебюджетные фонды. Государственные и муниципальные заимствования, государственный и муниципальный долг. Классификация налогов в Российской Федерации. Налоговый контроль и налоговая политика государства                                                                                                      |
| Цифровая повестка государства: стратегии, инициативы, инфраструктура данных          | Управленческие вызовы. Общественное сознание. Основные тренды. Технологический суверенитет и способы его достижения. Деятельность координационного центра Правительства РФ                                                                                                                                                            |
| Система кадровых резервов госслужбы                                                  | Функционирование и эволюция системы кадровых резервов на государственной службе. Построение карьерных траекторий с учетом кадровых резервов.                                                                                                                                                                                          |
| Командообразование                                                                   | Командные роли и позиции. Построение сильной команды. Формирование команды через игру.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Формирование эффективных команд и командная динамика                                 | Формирование эффективной команды в органах власти и управления. Особенности командного взаимодействия. Типы команд и методы формирования команд. Стадии развития команды. Роль лидера в формировании команды.                                                                                                                         |
| Управленческая мастерская                                                            | Выстраивание карьерной траектории на государственной службе.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Клиентоцентричность в государственном управлении                                     | Клиентоцентричность в системе государственного управления. Основные понятия и инструменты качества клиентского опыта. Повышение скорости и гибкости реагирования государства на актуальные запросы и вызовы.                                                                                                                          |
| Культурные горизонты. Как понимать балет и чему управленцы могли бы у него научиться | 4 управленческих урока из истории развития балеты. Творческие подходы в работе руководителя.                                                                                                                                                                                                                                          |
| Современная лидерская позиция (ценности, смыслы, установки)                          | Роли руководителя в организации. Особенности роли лидера. Обзор видов лидерства. Модель лидерства. Авторитет руководителя и лидера в организации. Понятие авторитета. Способы построения авторитета. Функции лидера в малой социальной группе. Установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе. |
| Этика государственной службы                                                         | Этика государственной службы. Актуализация этических проблем. Уровни этичности организации.                                                                                                                                                                                                                                           |

| Наименование темы                                                    | Содержание темы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Публичное управление: от личного опыта к общей повестке              | Компетенции и качества современного лидера в государственном управлении. Новый сложный мир и задачи, стоящие перед человечеством. Целеполагание и планирование личного развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Личностно-профессиональное развитие руководителя: коучинговый подход | Коучинг как технология развития управленческих компетенций и эффективности руководителя в публичной сфере. Коучинг для решения управленческих задач: повышение эффективности, преодоление сопротивления изменениям, разрешение конфликтных ситуаций. Инструменты коучинга для личностно-профессионального роста: техники постановки и достижения персональных и профессиональных целей, методы повышения осознанности, инструменты планирования карьерного и личностного роста. |
| Личностно-профессиональная диагностика                               | Установка на участие в личностно-профессиональной диагностике (далее ЛПД): «Управленческая готовность руководителя. Установка на прохождение оценки». Мотивационное выступление:<br>- знакомство с методологией подхода личностно-профессиональной диагностики<br>- определение этапов прохождения оценки<br>- организация дальнейшего взаимодействия в рамках трека ЛПД.                                                                                                       |

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

**Самостоятельная работа в рамках модуля для 1-го потока предусматривает:**

- изучение слушателем электронных курсов, расположенных на платформе:

  1. Основы государственной гражданской службы (10 ак. ч.)
  2. Основы муниципальной службы в России (10 ак. ч.)
  3. Конституционное устройство Российской Федерации. Система органов публичной власти (10 ак. ч.)
  4. Государственные и муниципальные финансы (6 ак. ч.)
  5. Налоговая система Российской Федерации (8 ак. ч.)
  6. Командное управление (3 ак. ч.)
  7. Командные патологии (2 ак. ч.)
  8. Ситуативно-динамическое лидерство (10 ак. ч.)
  9. Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие (10 ак. ч.)

– решение заданий:

- пример задания:

### Визуализация системы публичного управления

Цель: разработать структурную схему, отражающую организацию управления в выбранной области.

Задача: совместно создать подробную блок-схему системы.

Формат: групповая работа (2–5 человек).

Требования к схеме:

1. Основные уровни управления и связи между ними.
2. Внутренняя структура ключевого управляющего органа.
3. Взаимодействие с внешними организациями и институтами.
4. Нормативно-правовая основа функционирования системы.

Результат:

1. Готовая схема (ссылка или файл).
2. Краткая устная презентация работы группой.

### **Самостоятельная работа в рамках модуля для 2-го потока предусматривает:**

Самостоятельная работа слушателя осуществляется с использованием материалов и практикумов по темам модуля на портале дистанционного обучения ([portal.gosedu.ru](http://portal.gosedu.ru)). В рамках самостоятельной работы слушателю необходимо освоить:

- учебные материалы (презентации и видеолекции), размещенные на платформе в разделе «База материалов» (56 ак. ч.);
- электронные курсы:
  1. Основы государственной гражданской службы (10 ак. ч.)
  2. Основы муниципальной службы в России (10 ак. ч.)
  3. Конституционное устройство Российской Федерации. Система органов публичной власти (10 ак. ч.)
  4. Управление национальными проектами в органах власти: базовые знания (10 ак. ч.)
  5. Цифровая трансформация социальной сферы (10 ак. ч.)
  6. Государственные и муниципальные финансы (6 ак. ч.)
  7. Налоговая система Российской Федерации (8 ак. ч.)
  8. Цифровая грамотность (4 ак. ч.)
  9. Роли в команде (3 ак. ч.)
  10. Командное управление (3 ак. ч.)
  11. Командные патологии (2 ак. ч.)
  12. Ситуативно-динамическое лидерство (10 ак. ч.)

### 13. Личная эффективность: самоанализ и саморазвитие (10 ак. ч.)

- решение заданий.

#### **Примеры заданий для самостоятельной работы:**

##### Визуализация системы публичного управления

Цель: разработать структурную схему, отражающую организацию управления в выбранной области.

Задача: совместно создать подробную блок-схему системы.

Формат: групповая работа (2–5 человек).

Требования к схеме:

1. Основные уровни управления и связи между ними.
2. Внутренняя структура ключевого управляющего органа.
3. Взаимодействие с внешними организациями и институтами.
4. Нормативно-правовая основа функционирования системы.

Результат:

1. Готовая схема (ссылка или файл).
2. Краткая устная презентация работы группой.

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

### **6.1. Форма промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по модулю для 1-го потока проходит в форме круглого стола.

#### *Примерные вопросы к зачету*

1. Особенности публичного управления в современной России.
2. Актуальные вопросы развития государственной службы в системе публичного управления.
3. Актуальные вопросы публичного управления в современных геополитических условиях
4. Актуальные проблемы модернизации системы публичного управления.
5. Публичное управление в сфере экономики: современные вызовы и перспективы
6. Цифровая трансформация публичного управления: вызовы и перспективы
7. Современные тенденции развития общества и системы государственного и муниципального управления.
8. Глобальные экономические тренды и их влияние на систему публичного управления.

Промежуточная аттестация по модулю для 2-го потока проходит в форме тестирования с применением электронного обучения.

*Примерные вопросы*

1. Верны ли следующие суждения о праве?  
А. Право является динамической системой, изменяющейся с развитием общества.  
Б. Нормы права должны носить неперсонифицированный характер.
  - Верно только А
  - Верно только Б
  - Верны оба суждения
  - Оба суждения неверны
2. Выберите в приведённом списке отрасли публичного права.
  - Конституционное право
  - Трудовое право
  - Гражданское право
  - Уголовное право
  - Административное право
  - Семейное право
3. Выберите в приведённом списке отрасли частного права.
  - Конституционное право
  - Трудовое право
  - Гражданское право
  - Уголовное право
  - Административное право
  - Семейное право
4. Какой элемент НЕ входит в систему права?
  - Отрасль
  - Институт
  - Субинститут
  - Поднорма
  - Подотрасль
5. Инструмент масштабного пересмотра и отмены нормативных правовых актов, негативно влияющих на общий бизнес-климат и регуляторную среду, это:
  - регуляторная гильотина
  - административная реформа
  - регуляторная песочница
6. Кто в указанном перечне обладает правом законодательной инициативы на федеральном уровне?

- Законодательные (представительные) органы государственной власти субъектов
  - Высшие должностные лица субъектов (губернаторы, главы республик)
  - Федеральные министерства
7. Какая часть сенаторов необходима для одобрения федерального конституционного закона?
- 2/3
  - 1/3
  - 4/5
  - 3/4
8. По какому вопросу принятые Государственной Думой федеральные законы не подлежат обязательному рассмотрению в Совете Федерации?
- местного самоуправления
  - войны и мира
  - федеральных налогов и сборов
  - федерального бюджета
9. Укажите фактор, не являющийся в соответствии с действующим законодательством коррупциогенным.
- Широта дискреционных полномочий
  - Определение компетенции по формуле «вправе»
  - Выборочное изменение объёма прав
  - Свобода законодательного нормотворчества
10. Укажите степени регулирующего воздействия нормативного-правового акта.
- Высокая, средняя, низкая
  - Актуальная, весьма важная, незначительная
  - Постоянная, временная, эпизодическая

Таблица 6.1.1

Оценивание слушателя на промежуточной аттестации по модулю для 1-го потока

| Оценка       | Требования к знаниям                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «зачтено»    | Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при выполнении практических работ |
| «не зачтено» | Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, путается в ответах, показывает                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Оценка | Требования к знаниям                                                                                                                                                                                                                             |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | отрывочные знания, не отвечает или затрудняется отвечать на основные и дополнительные вопросы. Как правило, оценка «незачет» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. |

Таблица 6.1.2

Оценивание слушателя на промежуточной аттестации по модулю для 2-го потока

| Оценка       | Требования к знаниям                                                                                     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «зачтено»    | Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он набрал по результатам тестирования 60% и более баллов.  |
| «не зачтено» | Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он набрал по результатам тестирования менее 60% баллов. |

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

*Примеры практических заданий*

### 1. Лидерство и построение эффективной команды/

- Что такое рефлексия? -

- Как руководитель, используя инструмент для саморазвития «Окна Джохари» может заполнить «слепую зону»?

- На какой стадии развития сейчас находится ваша команда? По каким признакам вы это определили?

- Что включает в себя управленческий цикл? Выбрать к какому из этапов относятся следующие действия.

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

D) \_\_\_\_\_

-анализ информации

-постановка цели

-декомпозиция целей

-планирование

-нормирование

-регламентирование

-инструктирование

-делегирование

-сравнение

-оценка

-обратная связь

### а) Оцените приведенные ниже формулировки целей по критериям SMART:

- Выполнять работы по графику.
- Эффективно реагировать на обращения граждан.
- Потери времени, связанные с несчастными случаями и травмами, не должны превышать 1.2% общего рабочего времени.
- К 2025-му году каждой семье военнослужащего предоставить отдельную квартиру.
- Перемещение бухгалтерии на новое место должно быть произведено поэтапно.
- Разработать и внедрить новую систему аттестации к 15 октября 2023 года, потратив на это не более 10 рабочих дней.

Поставьте цель для своего подразделения по критериям SMART:

## 7.1 Нормативные правовые документы

- 6 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993)  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
- 7 Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/);
- 8 Федеральный конституционный закон от 17.12.1997 № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации». Статья 21. Полномочия Правительства Российской Федерации в сфере внешней политики и международных отношений  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17107/34826ae9169111d531217e0db823a1f294bf79a9/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17107/34826ae9169111d531217e0db823a1f294bf79a9/);
- 9 Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
- 10 Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (последняя редакция)  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
- 11 Указ Президента РФ от 14.11.2017 № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_282702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282702/);
- 12 Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/);
- 13 Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года»  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318094/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/);
- 14 Постановление Правительства РФ от 12.10.2017 № 1242 (ред. от 23.02.2018) «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации»  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291672/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291672/);
- 15 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](http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011;);
- 16 Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 392 «Об утверждении Правил оценки эффективности, особенностей определения целевого характера использования бюджетных средств, направленных на государственную поддержку инновационной деятельности, а также средств из внебюджетных источников, возврат которых обеспечен государственными гарантиями, и применяемых при проведении такой оценки критериев»  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_294771/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_294771/);
- 17 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/);
- 18 Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_210967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/).

## 7.2. Основная литература

1. Баранов Н. А. Современная российская политика : учебник для вузов / Н. А. Баранов, Б. А. Исаев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 432 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21512-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sovremennaya-rossiyskaya-politika-590559#page/1>.
2. Косоруков, А. А. Цифровизация государственного управления: учебное пособие / А. А. Косоруков. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 242 с. — ISBN 978-5-4497-1785-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123297.html>;
3. Государственное и корпоративное управление: интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Б. А. Геренрот, Е. А. Ерохина [и др.]; под редакцией А. П. Агаркова. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2022. — 235 с. — ISBN 978-5-394-04717-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120700.html>;
4. Гребенникова, А. А. Основы управления инвестициями: учебно-методическое пособие / А. А. Гребенникова, Е. Е. Нечаевская, О. П. Салтыкова. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 64 с. — ISBN 978-5-4487-0826-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120291.html>;
5. 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>;
6. Кудряшова Л.В. Основы государственного и муниципального управления. Основы государственного управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л.В. Кудряшова. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016;
7. Часть I. <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/72152.html>;
8. Часть II. <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/72153.html>;
9. Риск-менеджмент: учебное пособие / С. С. Габдулин, В. А. Колонова, М. В. Гаврилюк [и др.]; под редакцией Л. П. Дашкова. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2022. — 322 с. — ISBN 978-5-394-04822-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120758.html>;
10. Цифровая экономика и менеджмент: новые решения, возможности и перспективы: монография / К. А. Бармута, И. О. Богданова, С. А. Гавриленко [и др.]; под редакцией К. А. Бармути. — Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2022. — 221 с. — ISBN 978-5-7890-2000-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122366.html>;
11. Балтина А.М. Финансовый менеджмент в секторе государственного управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М. Балтина. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/78920.html>;

1. Государственное регулирование регионального развития. Приоритеты и механизмы [Электронный ресурс]: монография / Л.С. Архипова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Научный консультант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2017. — 250 с. <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/75451.html>.

### 7.3. Дополнительная литература

1. Смарт-технологии в управлении человеческими ресурсами и данными о людях: учебное пособие / Р. А. Долженко, Н. В. Тонких, Е. Е. Лагутина [и др.]. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 141 с. — ISBN 978-5-4497-1178-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118883.html>;
2. Генералова, С. В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров: практикум / С. В. Генералова. — 2-е изд. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 59 с. — ISBN 978-5-4487-0728-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97408.html>;
3. Ричард, Шелл Большая книга переговоров: стратегии, сценарии, кейсы / Шелл Ричард; перевод А. Ядыкин. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 392 с. — ISBN 978-5-9614-3332-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96876.html>;
4. Гэвин Кеннеди Переговоры [Электронный ресурс]: полный курс / Кеннеди Гэвин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/48432.html>;
5. Клаверов, В. Б. Управление проектами. Кейс практического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. Б. Клаверов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 142 с. <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/69295.html>;
6. Куприяновский В.П., Евтушенко С.Н., Дунаев О.Н., Бубнова Г.В., Дрожжинов В.И., Намиот Д.Е., Синягов С.А. Правительство, промышленность, логистика, инновации и интеллектуальная мобильность в цифровой экономике//Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2017. Т. 13. № 1. С. 74-96. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29334532>;
7. Масленникова Е.В. Внедрение управления по результатам в государственном управлении//Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. № 3 (62). С. 47-50. <http://elibrary.ru/item.asp?id=26367290>;
8. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/68009.html>;
9. Савельева М.В. Особенности формирования конкурентоспособности российских регионов// Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. № 1 (334). С. 51-60. <http://e-library.ru/item.asp?id=25314490>;
10. Стрябова Е.А. Повышение конкурентоспособности региона на основе кластерной политики. Теория и методология [Электронный ресурс]: монография / Е.А. Стрябова. — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2017. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80435.html>.

#### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. [http://gosbook\\_ru.reformal.ru](http://gosbook_ru.reformal.ru) экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук
2. <http://ar.gov.ru/> портал административной реформы
3. <http://www.gosuslugi.ru/> портал государственных услуг
4. [www.duma.gov.ru/](http://www.duma.gov.ru/) Государственная Дума Федерального Собрания РФ
5. <http://www.council.gov.ru/> Совет Федерации Федерального Собрания РФ
6. Сайты областных администраций
7. <http://asi.ru> Агентство стратегических инициатив
8. <http://government.ru/departments/361/events/> Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
9. [www.pmppractice.ru](http://www.pmppractice.ru) Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
10. [www.ac.gov.ru](http://www.ac.gov.ru) Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

#### **7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)**

1. [www.nnir.ru /](http://www.nnir.ru/) - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru /](http://www.nns.ru/) -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru /](http://www.rsi.ru/) - Российская государственная библиотека
4. [www.aport.ru /](http://www.aport.ru/) - Поисковая система
5. [www.rambler.ru /](http://www.rambler.ru/) - Поисковая система
6. [www.yandex.ru /](http://www.yandex.ru/) - Поисковая система
7. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
8. <http://www.garant.ru/> - Гарант

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Публичное управление и современные вызовы» 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, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую 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.

## 9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

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                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>– осуществляет стратегическое планирование деятельности органа власти;</li><li>– планирует структуру и штат госоргана, проведения организационно-штатных мероприятий;</li><li>– разрабатывает управленческие решения</li></ul>                                       |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"><li>– использует правоприменительную практику для нормативного правового регулирования предоставления государственных и муниципальных услуг;</li><li>– осуществляет разработку нормативно-правовых актов в соответствующей сфере профессиональной деятельности</li></ul> |
| ОПК-4 - способен организовывать внедрение современных информационно-                                                                                                                                                                                                                                                                                          | организует процесс внедрения современных ИКТ-решений и цифровых инструментов для                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти | <p>оптимизации государственных функций и улучшения качества предоставления услуг;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·обеспечивает информационную открытость и доступность данных о деятельности органа власти в соответствии с действующими нормативными требованиями;</li> <li>·разрабатывает и реализует меры по повышению цифровой грамотности и адаптации сотрудников к использованию новых информационно-коммуникационных технологий;</li> <li>·оценивает эффективность внедренных ИКТ-решений и их соответствие стратегическим целям цифровой трансформации государственного управления.</li> </ul> |
| ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации                                                                          | <p>анализирует внешнюю и внутреннюю среду организации для определения стратегических целей и требований к персоналу;</p> <p>формулирует стратегические цели и принципы управления персоналом, согласованные с общей стратегией организации;</p> <p>разрабатывает программы и инструменты реализации стратегии в области управления персоналом;</p> <p>определяет систему показателей и методологию оценки эффективности системы стратегического управления персоналом.</p>                                                                                                                                         |
| УК-3 - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели                         | <p>знает методы и инструменты развития команды, разницу между лидерством и управлением; модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству; роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ПЛК-1– умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения                                                                             | <p>способен оперативно и взвешенно принимать решения с учетом возможных рисков, выстраивая систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей и неся ответственность за свои решения и действия</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ПЛК-4- умение управлять изменениями                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивает эффективность процессов как часть планирования изменений;</li> <li>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>– управляет изменениями, преодолевая инерцию исполнителей и неопределенность краткосрочных результатов преобразований;</li> <li>информирует сотрудников о планируемых изменениях</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|