

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
ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС: ЭФФЕКТИВНОЕ ПАРТНЕРСТВО

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	8
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ	9
4.1 Структура модуля	9
4.2 Содержание модуля	12
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ	18
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ	20
6.1. Форма промежуточной аттестации	20
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	22
7.1 Нормативные правовые документы	23
7.2. Основная литература	24
7.3. Дополнительная литература	25
7.4. Интернет-ресурсы	26
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)	26
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ	27
9. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	27

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Основной целью модуля является формирование у слушателя целостного системного представления о принципах, формах и механизмах партнерства государства и бизнеса, а также выработка практических навыков выстраивания эффективных взаимодействия в реализации проектов в условиях современных экономических и регуляторных вызовов.

Основными задачами модуля являются:

- формирование понимания эволюции, сущности и основных моделей государственно-частного партнерства в Российской Федерации;
- знакомство с современными инструментами и механизмами финансирования, а также способами распределения рисков в партнерских проектах;
- систематизация знаний слушателей о нормативно-правовой базе, регулирующей государственные и муниципальные закупки, а также об антикоррупционном законодательстве РФ.

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 ¹ - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	Владеть: 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 ¹ - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности,	<i>Владеть:</i> навыком осуществлять социально-экономический прогноз последствий применения	<i>Знать:</i> нормативно-правовое обеспечение профессиональной деятельности	<i>Уметь:</i> проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования

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

	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	нормативных правовых актов и мониторинг правоприменительной практики		
ВД 3. Информационно-коммуникационная	ОПК-4 ² - 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 5. Коммуникационная	ОПК-8 ² -способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества,	<i>Владеть навыком:</i> – выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности.	<i>Знать:</i> – условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества, систему взаимодействия, которая функционирует как различные институты	<i>Уметь:</i> – организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ.

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

	средствами массовой информации		государства и общества	
ВД Стратегическое управление персоналом	6. ПСК-1 ³ - разработка системы стратегического управления персоналом организации	Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности	Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; нормы этики делового общения	Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности; применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; соблюдать нормы этики делового общения
ВД Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	7. ПСК-2 ⁴ - разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	<i>Владеть навыками:</i> – разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации; – формирования требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами.	<i>Знать:</i> – методы структурной декомпозиции процессов; – принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов; – методы принятия управленческих решений; – принципы системного подхода.	<i>Уметь:</i> – анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты – использовать программное обеспечение для управления процессами; – анализировать, систематизировать и обобщать информацию – проектировать системы управления; – осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус.
	ПСК-3 ⁵ - внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	<i>Владеть навыками:</i> – планирования внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; – руководства проектом внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации;	<i>Знать:</i> – теорию процессного управления; – основы проектного управления; – принципы и методы управления изменениями; основы операционного менеджмента;	<i>Уметь:</i> – планировать проекты по внедрению изменений; – оценивать риски выбранных решений; – руководить проектами внедрения изменений; – оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений.

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

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

⁵ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/03.7).

		– оценки эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации.	– методы принятия управленческих решений.	
УК-универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Практический опыт	Знания	Умения
Системное и критическое мышление	УК-1 ⁶ – способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<i>Владеть навыками:</i> – обеспечения и повышения качества принимаемых решений	<i>Знать:</i> – основы избирательной системы, порядок проведения выборов и этапы избирательной кампании; современные технологии, применяемые в практике государственного управления	<i>Уметь:</i> – обеспечивать процесс организации выборов и избирательной кампании; применять в профессиональной деятельности современные технологии
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристики компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Принятие управленческих решений	ПЛК-1 ⁷ – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	✓ оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; ✓ решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; ✓ выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; - несет ответственность за свои решения и действия		
Стратегическое мышление	ПЛК-2 ⁷ – умение мыслить системно (стратегически)	✓ при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; ✓ определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; ✓ рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; ✓ точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; ✓ предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; ✓ руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.		
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-4 ⁷ – умение управлять изменениями	✓ предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; ✓ рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;		

⁶ ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

⁷ Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

		✓ разъясняет другим необходимость изменений. ✓ в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую. ✓ не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач. ✓ быстро изменяет подход к решению
--	--	--

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		46	32
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	6
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		34	24
Контактная самостоятельная работа		-	-
Индивидуальные и групповые консультации			2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		-	74
Промежуточная аттестация	форма	-	Зачет
	час.	-	2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		46	108

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 3. «Государство и бизнес: эффективное партнерство»
для 1-го и 2-го потоков

№ п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час.	Всего	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час			Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости, час.	Промежуточная аттестация (форма/час) ⁸	Итоговая аттестация (форма /час.)	Код компетенции
				В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе								
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа час	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование				Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа	Индивидуальное, групповое, межмодульное консультирование					
1	2	3	4		5	6	7	8	9	10		11	12	13	14	15	16	17	18	19
3.	Государство и бизнес: эффективное партнерство	154	46		12	34				32		6	24		2	74		2/3		ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-4
3.1.	Развитие региона. Региональные проекты развития	2	2		2															ОПК-2 ПСК-2
3.2.	Профессиональный состав регионального аппарата управления	2	2		2															ОПК-3

⁸ Промежуточная аттестация (зачет) проводится с применением дистанционных образовательных технологий в форме круглого стола.

3.3.	Взаимодействие государства, бизнеса и некоммерческих организаций (НКО)	6	6		2	4													ОПК-8
3.4.	Внедрение клиентоцентричного подхода	2	2		2														ОПК-8
3.5.	Креативный кластер как инструмент развития региона	14	10			10			4			4							ОПК-3
3.6.	Социальное предпринимательство	2	2			2													ОПК-2
3.7.	Государственные закупки и тендерные процедуры. Антикоррупционные механизмы	38	6		4	2			6			6			26				ОПК-3
3.8.	Контрольно-надзорная деятельность. Профилактика нарушений	30	2			2									28				ОПК-2
3.9.	Управленческий кейс	2	2			2													ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
3.10.	Цифровые инструменты управления городом	2	2			2													ОПК-4
3.11.	Решение управленческого кейса региона. Проблемный подход	8	4			4			4			4							ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
3.12.	Мотивация персонала и обратная связь	10	4			4									6				ПСК-1
3.13.	Личностно-профессиональное развитие руководителя: коучинговый подход	4	2			2			2					2					ПЛК-4
3.14.	Навыки современных коммуникаций	18							4		4				14				ОПК-8

3.15.	Доверие в коллективе. Взгляд на основе теории игр	2								2			2							ПСК-1
3.16.	Стратегическое мышление	4								4			4							УК-1 ПЛК-2
3.17.	Влияние протокольных ошибок и нарушений этикета на репутацию руководителя	4								4		2	2							ОПК-3
3.18	Профилактика профессионального выгорания	2								2			2							ПЛК-4
3.19	Промежуточная аттестация	2																2/2		ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-4
Итого		154	46		12	34				32		6	24		2	74		2/2		

4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Содержание модуля 3. «Государство и бизнес: эффективное партнерство»

№ п/п	Номер темы	Содержание темы
3.1.	Развитие региона. Региональные проекты развития	Регион как объект стратегического управления: экономико-географические, демографические и институциональные факторы развития. Жизненный цикл регионального проекта: инициация, финансирование, контроль достижения целевых показателей. Оценка социально-экономической эффективности региональных проектов и их влияние на качество жизни населения.
3.2.	Профессиональный состав регионального аппарата управления	Региональный аппарат управления: структура, функции и кадровое наполнение (руководящий, оперативный и вспомогательный состав). Профессиональные стандарты и компетенции госслужащих: аналитические, управленческие, коммуникативные навыки. Кадровые технологии в региональном управлении: конкурсный отбор, резерв управленческих кадров, аттестация и мотивация. Оценка эффективности профессиональной деятельности госслужащих и ее связь с показателями социально-экономического развития региона.
3.3.	Взаимодействие государства, бизнеса и некоммерческих организаций (НКО)	Основные модели взаимодействия: государственно-частное партнерство, социально - ориентированные НКО как поставщики социальных услуг. Правовые и финансовые механизмы: федеральные и региональные программы поддержки НКО, социальный заказ, субсидии, налоговые льготы для бизнеса в рамках социальных инвестиций. Формы участия бизнеса: корпоративная социальная ответственность, благотворительные фонды, социальное предпринимательство. Управление совместными проектами: распределение ответственности, мониторинг результатов, оценка социального воздействия и публичная отчетность.
3.4.	Внедрение клиентоцентричного подхода	Клиентоцентричность в государственном секторе. Принципы клиентоцентричного управления: доступность, проактивность, персонализация, простота, открытость. Работа

№ п/п	Номер темы	Содержание темы
		с обратной связью: мониторинг удовлетворенности, обработка жалоб и предложений, вовлечение граждан в соучаствующее проектирование. Показатели результативности внедрения клиентоцентричного подхода. Риски и ограничения внедрения.
3.5.	Креативный кластер как инструмент развития региона	Понятие креативного кластера: эволюция от индустриальных парков к креативным пространствам, связь с экономикой впечатлений и человеческим капиталом. Ключевые элементы кластерной экосистемы, творческие резиденты (дизайнеры, IT-разработчики, архитекторы, медиа), образовательные и научные центры, коворкинги, производственные лаборатории, выставочные и событийные площадки. Механизмы государственной поддержки. Роль кластера в региональном развитии, создание новых нишевых рынков, повышение индекса креативности города, предотвращение оттока талантов, синергия с туристическими маршрутами.
3.6.	Социальное предпринимательство	Определение социального предпринимательства. Различие между НКО, социально ориентированным бизнесом и классическим коммерческим предприятием. Критерии социального предприятия по законодательству РФ. Основные направления социального предпринимательства. Бизнес-модели социальных предприятий. Государственные и частные меры поддержки: субсидии и гранты, налоговые преференции, льготные кредиты, образовательные программы и менторская поддержка. Управление социальным предприятием: сочетание миссии и экономической эффективности.
3.7.	Государственные закупки и тендерные процедуры. Антикоррупционные механизмы	Понятие и роль государственных закупок в экономике: масштабы бюджетных расходов, влияние на развитие отраслей и конкуренцию. Законодательная база: Федеральный закон № 44-ФЗ и № 223-ФЗ – сфера применения, различия, особенности. Способы определения поставщиков, критерии выбора и ограничения. Этапы закупочного цикла, планирование (план-график), обоснование начальной (максимальной) цены контракта, публикация извещения, рассмотрение заявок, заключение и

№ п/п	Номер темы	Содержание темы
		исполнение контракта, приемка и оплата. Антикоррупционные механизмы в закупках, независимая экспертиза, антимонопольный контроль, ведомственный и казначейский контроль, банковские гарантии, реестр недобросовестных поставщиков. Анализ ценовых предложений. Общественный контроль и участие институтов гражданского общества: работа Общественного совета, независимая антикоррупционная экспертиза проектов контрактов, жалобы и обратная связь.
3.8.	Контрольно-надзорная деятельность. Профилактика нарушений	Сущность и цели контрольно-надзорной деятельности, защита публичных интересов, обеспечение безопасности, соблюдение законодательства, соотношение контроля и профилактики. Виды и формы контрольных мероприятий, плановые и внеплановые проверки, документарные и выездные, рейдовые осмотры, мониторинговые группы, систематическое наблюдение. Профилактические инструменты, предостережения, консультации и разъяснения, самообследование (самопроверка), профилактические визиты. Взаимодействие с контролируемыми субъектами. Оценка эффективности контрольно-надзорной деятельности, показатели результативности, индекс доверия к контролерам, минимизация издержек бизнеса и государства.
3.9.	Управленческий кейс	Понятие и назначение управленческого кейса в городском менеджменте: моделирование реальных ситуаций, развитие аналитических и управленческих компетенций, обучение на ошибках и успешных практиках. Типология городских кейсов по сферам, транспортные системы, жилищно-коммунальное хозяйство, бюджетно-финансовое планирование, градостроительная политика, социальная инфраструктура, экологическая безопасность. Этапы работы с кейсом, сбор и верификация данных, диагностика проблемы, генерация альтернатив, выбор приоритетного решения, обоснование критериями эффективности, разработка плана реализации.
3.10.	Цифровые инструменты управления городом	Классификация цифровых инструментов и системы мониторинга и управления транспортом (интеллектуальные светофоры, парковки, общественный транспорт), ЖКХ

№ п/п	Номер темы	Содержание темы
		(учет ресурсов, управление отходами), энергоснабжением, безопасностью (видеонаблюдение, экстренные оповещения). Интеграционные платформы и ситуационные центры, сбор и консолидация данных из разных ведомств, визуализация городских процессов в реальном времени, оперативное реагирование на инциденты. Цифровые сервисы для граждан и бизнеса, вовлечение жителей в соучаствующее проектирование городской среды. Аналитика и прогнозирование на основе больших данных и искусственного интеллекта, цифровые двойники города, моделирование транспортных потоков, предсказание потребностей в инфраструктуре, оптимизация бюджетных расходов.
3.11.	Решение управленческого кейса региона. Проблемный подход	Сущность проблемного подхода, ориентация управления на выявление и устранение реальных проблем как точек роста, отличие от нормативного и проектного подходов. Этапы проблемно-ориентированного управления, диагностика проблемного поля, ранжирование проблем по значимости и срочности, постановка целей через проблемную формулировку, поиск решений, реализация и мониторинг результата. Методы выявления и структурирования проблем. Инструменты генерации и выбора решений. Управленческие технологии работы с проблемными ситуациями. Оценка эффективности и риски проблемного подхода.
3.12.	Мотивация персонала и обратная связь	Мотивация как ключевой фактор эффективности персонала: сущность, виды (материальная и нематериальная), основные теории мотивации и их применимость в государственном и корпоративном секторе. Инструменты материального стимулирования. Нематериальные факторы мотивации. Обратная связь как управленческий инструмент, виды (формальная/неформальная, позитивная/критическая, регулярная/эпизодическая), принципы конструктивной обратной связи отличие от оценки и контроля. Техники проведения эффективной обратной связи. Взаимосвязь мотивации, обратной связи и результативности.

№ п/п	Номер темы	Содержание темы
3.13.	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
3.14.	Навыки современных коммуникаций	Внедрение ИИ-инструментов в публичные коммуникации с учетом реальных задач команды, специфики органов власти и связанных рисков. ИИ в подготовке тезисов, Q&A, презентаций, выступлений, кампаний. Реагирование на потенциально кризисные ситуации в соцсетях, избегание типичных ошибок при работе в соцсетях, выстраивание коммуникации в ответ на фейки, слухи, провокации и непонятные ситуации.
3.15.	Доверие в коллективе. Взгляд на основе теории игр	Теория игр как аналитический инструмент изучения коллективных взаимодействий. Базовые понятия (игроки, стратегии, выигрыши, равновесие Нэша). Доверие как стратегический выбор в условиях неопределенности, дилемма заключённого как модель конфликта между личной выгодой и общим благом. Формирование доверия в повторяющихся взаимодействиях. Информационные сигналы и преодоление асимметрии информации, роль прозрачности и открытости в снижении неопределённости. Практические выводы для управления коллективом.
3.16.	Стратегическое мышление	Стратегическое мышление как управленческая компетенция: сущность, отличие от тактического и операционного уровней, способность видеть систему в целом, долгосрочные тренды и неочевидные взаимосвязи. Ключевые элементы стратегического мышления, системное видение, анализ внешней и внутренней среды, определение целей и приоритетов, прогнозирование альтернативных сценариев, готовность к неопределённости и рискам. Инструменты стратегического анализа. Процесс стратегического мышления,

№ п/п	Номер темы	Содержание темы
		декомпозиция на стратегические цели и проекты, выработка критериев оценки успеха. Стратегическое мышление в государственном и муниципальном управлении, роль стратегий социально-экономического развития и мастер-планов городов. Развитие навыков стратегического мышления.
3.17	Влияние протокольных ошибок и нарушений этикета на репутацию руководителя	Протокол и этикет в системе управленческой культуры, роль формальных правил (государственный, дипломатический, деловой протокол) и неформальных норм (деловой этикет, дресс-код, речевой этикет) в формировании имиджа руководителя. Основные виды протокольных нарушений. Ошибки в процедурах встреч и переговоров, нарушение иерархии и субординации, некорректное оформление документов, ошибки в публичных выступлениях (приветствия, тосты, поздравления), несоблюдение национальных и культурных особенностей. Инструменты минимизации протокольных рисков, введение корпоративных стандартов поведения, обучение сотрудников протокольной службы, использование чек-листов для мероприятий, привлечение профессиональных протоколистов, регулярный аудит коммуникаций. Этикет как стратегический ресурс, позитивный имидж как конкурентное преимущество, укрепление доверия к институту власти, улучшение климата в коллективе, повышение эффективности международного и межрегионального сотрудничества.
3.18	Профилактика профессионального выгорания	Понятие и признаки профессионального выгорания, эмоциональное истощение, деперсонализация (цинизм), снижение личных достижений. Причины и факторы выгорания в государственном и муниципальном секторе. Организационные меры профилактики выгорания. Инструменты психологической самопомощи.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Самостоятельная работа в рамках модуля предусматривает:

- ✓ изучение слушателем электронных курсов, расположенных на платформе portal.gosedu.ru:

в рамках темы «Государственные закупки и тендерные процедуры. Антикоррупционные механизмы» (26 ак. ч.):

1. Национальный режим в сфере закупок (6 ак. ч.)
2. Порядок проведения электронного аукциона (6 ак. ч.)
3. Способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей): Котировки (4 ак. ч.)
4. Порядок проведения электронного конкурса (4 ак. ч.)
5. Практика и особенности исполнения, изменения и расторжения контракта. Реестр недобросовестных поставщиков (6 ак. ч.)

в рамках темы «Контрольно-надзорная деятельность. Профилактика нарушений» (28 ак. ч.):

6. Плановый контроль в системе управления рисками в контроле (6 ак. ч.)
7. Методология разработки индикаторов риска (6 ак. ч.)
8. Организация осуществления государственного контроля (10 ак. ч.)
9. Досудебное обжалование: процедуры и действия (6 ак. ч.)

в рамках темы «Навыки современных коммуникаций» (14 ак. ч.):

10. Как выступать, когда сложно что-то сказать по существу (6 ак. ч.)
11. Как донести сложные идеи просто: тексты, речь и инструменты визуализации для госслужащих (8 ак. ч.)

в рамках темы «Мотивация персонала и обратная связь»:

12. Мотивация (6 ак.ч.)

- ✓ Решение заданий

Пример задания:

«Кейс по мотивации»

Выберите любую из пяти предложенных ситуаций, сложившихся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с максимальной пользой для организации. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Команда выбирает ситуацию, может предложить свою. Распределение ролей (половина команды начальники, вторая половина подчиненные). Участники объединяются в группы. Подчиненные описывают кейс с выбранной ситуацией подробно. В описании нужно учесть данные:

- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Заинтересованные лица, кто они?
- Какой результат они хотят получить?
- На чем базируется ваше мнение?
- Кто или что может влиять на ситуацию?
- Кто считает, что есть проблема, и почему?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

Начальники планируют активности по решению ситуации.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Для выполнения упражнения можно предложить командам обсудить в группе и описать самый актуальный проблемный кейс по мотивации на сегодняшний день. Далее команды меняются кейсами и решают их по предложенной схеме.

Если времени на подготовку нет, можно предложить готовые кейсы.

Ситуации

1. Начальник отдела. Вы вложили много сил в сотрудника, были довольны результатом его труда, считали, что этот участок «ты-ла» у вас закрыт, но сотрудник пришел к вам с заявлением об увольнении.

Кейс сотрудника

Вы работаете в организации 10 лет, любите свою работу. Цените руководителя, но для вас важен карьерный рост. Вашего коллегу, которого вы считаете менее профессиональными перевели в другой отдел и повысили в должности. Этот факт окончательно выбил вас из колеи, вы планировали занять эту должность. Вы хотите уйти из организации, где вас не ценят.

2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.

3. После проведения реструктуризации, на сотрудников вашего департамента легла дополнительная нагрузка, люди допоздна задерживаются на работе, глаза «потухшие».

4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

5. Средний жизненный цикл сотрудника 3 месяца, молодые специалисты приходят получить опыт и увольняются.

6. Свой кейс.

Схема игрового мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации);
- определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.

2. Постановка целей.

Какой результат хотим получить?

3. Определение потребностей.

- выявление потребностей работников;
- определение иерархии потребностей;

- анализ изменения потребностей;
- «потребности - стимулы»;

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

6.1. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация (зачет) проводится с применением дистанционных образовательных технологий в форме круглого стола, по результатам которого выставляется отметка – «зачтено» / «не зачтено».

Примерные вопросы к зачету

Задание 1. Стратегия развития города: баланс интересов

Ситуация: Администрация крупного города разрабатывает новую стратегию социально-экономического развития на 10 лет. Бюджет ограничен, а запросы жителей, бизнеса и общественных организаций сильно различаются. Бизнес требует снижения налогов и упрощения разрешительных процедур, НКО настаивают на увеличении финансирования социальных программ, жители – на благоустройстве и транспорте.

Задание для обсуждения:

- Предложите механизм согласования этих противоречивых интересов.
- Какие инструменты стратегического планирования (SWOT, сценарии, форсайт) вы примените?
- Как выстроить долгосрочные приоритеты и одновременно обеспечить «быстрые победы» для поддержки населения?

Задание 2. Проектный офис региона: команда, процессы, мотивация

Ситуация: В регионе создаётся проектный офис для реализации национальных проектов. Требуется укомплектовать его кадрами из действующих госслужащих, но они не имеют опыта проектной работы, а текущая зарплата ниже рыночной. Ожидается высокая нагрузка и жёсткие сроки.

Задание для обсуждения:

- Какие компетенции важны для сотрудников проектного офиса?
- Разработайте систему мотивации (материальной и нематериальной) с учётом бюджетных ограничений.
- Как организовать обратную связь и обучение, чтобы быстро повысить квалификацию команды?

Задание 3. Клиентоцентричность в государстве – миф или реальность?

Ситуация: В регионе объявлен переход на клиентоцентричную модель предоставления услуг. Созданы МФЦ, запущен портал муниципальных услуг, но чиновники на местах продолжают работать по старым инструкциям, а граждане жалуются на бюрократию.

Задание для обсуждения:

- Какие барьеры мешают реальному внедрению клиентоцентричности?
- Предложите конкретные шаги по изменению внутренних регламентов и корпоративной культуры.
- Как измерить удовлетворённость граждан, чтобы сделать её объективным KPI для руководителей?

Задание 4. Креативный кластер в старом промышленном городе

Ситуация: В городе с закрывшимся градообразующим заводом решено создать креативный кластер на его территории. Есть пустующие цеха, но нет стартапов, инвесторов и квалифицированных кадров. Местные власти боятся, что проект станет «долгостроем».

Задание для обсуждения:

- Какие первоочередные меры вы предпримете для запуска кластера?
- Как привлечь резидентов (творческих предпринимателей, IT-компаний) и частные инвестиции?
- Какие риски (джентрификация, потеря аутентичности) нужно учесть и как их минимизировать?

Задание 5. Антикоррупционный щит в госзакупках: как усилить контроль без ущерба для бизнеса?

Ситуация: В регионе участились случаи сговора на торгах, завышения начальных цен и заключения контрактов с «карманными» фирмами. Ужесточение проверок отпугивает добросовестных поставщиков, которые жалуются на излишний бюрократизм.

Задание для обсуждения:

- Какие антикоррупционные меры вы бы внедрили в дополнение к существующим (ЕИС, ФАС)?
- Как автоматизировать мониторинг аномальных цен и связей между участниками?
- Предложите систему «светофора» для заказчиков и поставщиков, которая снижает риски, но не создаёт барьеров.

Задание 6. Цифровой двойник города: от идеи до реализации

Ситуация: Администрация планирует создать цифровой двойник города для моделирования транспортных потоков, энергопотребления и градостроительства. На этапе сбора данных выяснилось, что многие ведомства не готовы делиться информацией, а качество данных низкое. Бюджет на проект ограничен.

Задание для обсуждения:

- Как организовать межведомственное взаимодействие и обеспечить качество данных?
- Какие минимальные функциональные модули должны быть в двойнике, чтобы он приносил пользу сразу?
- Как привлечь частных провайдеров данных (мобильные операторы, системы видеонаблюдения) в рамках ГЧП?

Задание 7. Как зажечь чиновника: мотивация и обратная связь в условиях дефицита бюджета**

Ситуация: В региональном органе власти текучка кадров, сотрудники работают «от звонка до звонка», инициатива отсутствует. Повышение зарплат невозможно из-за бюджета. Руководство хочет повысить вовлечённость через нематериальные методы и обратную связь.

Задание для обсуждения:

- Разработайте программу нематериальной мотивации, включая признание, карьерные треки и обучение.
- Как выстроить систему регулярной обратной связи (1-на-1, 360 градусов), чтобы она не воспринималась как контроль?
- Какие поведенческие метрики (не только KPI) можно использовать для оценки улучшения климата?

Таблица 6.1.1

Оценивание слушателя на зачете по модулю

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

Оценка	Требования к знаниям
	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 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.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Примеры практических заданий

Практическое занятие № 1. «Проекты и стратегии в региональном развитии»

1. Определите, какие из перечисленных инициатив относятся к стратегическим проектам развития региона, а какие – к текущей операционной деятельности. Аргументируйте ответ.

- Ежегодное проведение Дня города.
- Строительство нового моста через реку.
- Плановый ремонт дорог по муниципальному контракту.
- Разработка и внедрение мастер-плана городской агломерации до 2035 года.
- Выдача разрешений на строительство частных домов.
- Создание креативного кластера на территории бывшего завода.
- Внедрение единой цифровой платформы для всех муниципальных услуг.

2. Для одного из стратегических проектов (на ваш выбор) сформулируйте миссию, стратегическую цель и дерево целей (не менее 3 уровней). Определите 3–5 ключевых задач первого уровня.

3. Проанализируйте предложенный кейс: «В регионе запущен проект «Умный город» стоимостью 2 млрд руб. Через год освоено только 30% средств, а подрядчик заявил о невозможности завершить работы в срок».

- Какие ограничения (временные, финансовые, ресурсные, организационные) могли привести к такой ситуации?
- Предложите управленческие решения для выхода из кризиса.

Практическое занятие № 2. «Взаимодействие государства, бизнеса и НКО. Клиентоцентричность»

1. Распределите роли государства, бизнеса и некоммерческих организаций в следующих ситуациях. Определите, какая форма сотрудничества (ГЧП, социальный заказ, грант, концессия) наиболее уместна:

- Организация круглосуточного пансионата для пожилых людей в малом городе.
- Создание муниципального парка с аттракционами и зонами отдыха.

- Разработка мобильного приложения для записи к врачу и отслеживания очередей в поликлиниках.

2. Приведите пример клиентоцентричного решения в государственной услуге (например, оформление субсидии на оплату ЖКХ). Опишите, как изменится процесс, если перейти от «ведомственного» подхода к «жизненной ситуации» получателя. Какие этапы можно объединить или исключить, чтобы сократить время и количество визитов?

Практическое занятие № 3. «Госзакупки, контроль и профилактика нарушений»

1. Перед вами перечень действий. Определите, в каких случаях речь идет о нарушении антикоррупционного законодательства, а в каких – о допустимой практике:

- Установление начальной цены контракта на основе средней рыночной стоимости без дополнительного обоснования.

- Включение в аукционную документацию требования о наличии у поставщика опыта выполнения аналогичных контрактов за последние 3 года.

- Проведение переговоров с потенциальным поставщиком до объявления торгов.

- Создание комиссии по приемке работ, в которую входят представители заказчика и независимый эксперт.

- Сокращение срока подачи заявок до 5 рабочих дней для закупки малого объема.

2. Разработайте «дорожную карту» профилактического визита контролирующего органа на предприятие общественного питания. Какие этапы включает визит? Какие документы проверяются? Какие формы обратной связи предлагаются предпринимателю? Каким образом визит помогает предотвратить возможные нарушения в будущем?

3. Кейс: В регионе внедрена система автоматического мониторинга цен на лекарства в госзакупках. Система выявила, что 70% контрактов заключаются по цене, близкой к максимальной, и только 5% – со снижением более чем на 20%.

- Какие гипотезы о возможных нарушениях вы выдвинете?

- Предложите меры (изменение процедур, аналитические инструменты, усиление контроля) для повышения конкуренции и экономии бюджетных средств.

7.1 Нормативные правовые документы

- 1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
- 2 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/;
- 3 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/;
- 4 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/;
- 5 Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (последняя редакция) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/;
- 6 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/;
- 7 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/;

- 8 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/;
- 9 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/;
- 10 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>;
- 11 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/;
- 12 Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»)
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/;
- 13 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/.

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, 2026. — 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;
Часть I. <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/72152.html>;
Часть II. <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/72153.html>;
 7. Риск-менеджмент: учебное пособие / С. С. Габдулин, В. А. Коленова, 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>;
 8. 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. Бармута. — 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>;
 9. 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>;
 10. 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. Стрябкова Е.А. Повышение конкурентоспособности региона на основе кластерной политики. Теория и методология [Электронный ресурс]: монография / Е.А. Стрябкова. — 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 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/ 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/department/361/events/> Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
9. www.pmppractice.ru Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
10. www.ac.gov.ru Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.aport.ru / - Поисковая система
5. www.rambler.ru / - Поисковая система
6. 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 «Государство и бизнес: эффективное партнерство» 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

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 9.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	– осуществляет стратегическое планирование деятельности органа власти; – планирует структуру и штат госоргана, проведения организационно-штатных мероприятий; – разрабатывает управленческие решения;
ОПК-3 - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	использует правоприменительную практику для нормативного правового регулирования предоставления государственных и муниципальных услуг; – осуществляет разработку нормативно-правовых актов в соответствующей сфере профессиональной деятельности;

ОПК-4 - способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	организует процесс внедрения современных ИКТ-решений и цифровых инструментов для оптимизации государственных функций и улучшения качества предоставления услуг; ·обеспечивает информационную открытость и доступность данных о деятельности органа власти в соответствии с действующими нормативными требованиями; ·разрабатывает и реализует меры по повышению цифровой грамотности и адаптации сотрудников к использованию новых информационно-коммуникационных технологий; ·оценивает эффективность внедренных ИКТ-решений и их соответствие стратегическим целям цифровой трансформации государственного управления.
ОПК-8 -способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	способен выстраивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	– знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонал; – умеет разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом; создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц; владеет навыками постановки стратегических целей в управлении персоналом; разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом
ПСК-2 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	анализирует внешнюю и внутреннюю среду организации для определения стратегических целей и требований к персоналу; формулирует стратегические цели и принципы управления персоналом,

	согласованные с общей стратегией организации; разрабатывает программы и инструменты реализации стратегии в области управления персоналом; определяет систему показателей и методологию оценки эффективности системы стратегического управления персоналом.
ПСК-3 - внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	способен планировать проекты по внедрению изменений, оценивать риски выбранных решений, руководить проектами внедрения изменений, оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений
УК-1- способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	владеет навыками по обеспечению и повышению качества принимаемых решений
ПЛК-1– умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	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
ПЛК-2- умение мыслить системно (стратегически)	✓ при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; ✓ определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; ✓ рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; ✓ точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; ✓ предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.
ПЛК-4- умение управлять изменениями	– оценивает эффективность процессов как часть планирования изменений;

	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – управляет изменениями, преодолевая инерцию исполнителей и неопределенность краткосрочных результатов преобразований; информирует сотрудников о планируемых изменениях
--	--