

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»  
Институт «Высшая школа государственного управления»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 1**

**«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В  
ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Management (EMPM)**

**«Мастер государственного управления для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Автор–составитель:**

В.В. Салихова,  
директор программы центра программ подготовки руководителей высшего звена  
Института ВШГУ РАНХиГС

## Содержание

	стр
1. Цель и задачи дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	4
3. Объем дисциплины .....	7
4. Структура и содержание дисциплины .....	8
4.1. Структура дисциплины .....	8
4.2. Содержание дисциплины .....	11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины .....	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	14
7.1. Нормативно-правовые документы .....	14
7.2. Основная литература .....	15
7.3. Дополнительная литература .....	16
7.4. Интернет-ресурсы .....	16
7.5. Справочные системы .....	17
7.6. Иные источники .....	17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	17

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ**

**Основной целью** модуля является изучение современных тенденций управления в государственном секторе.

**Основными задачами модуля являются:**

- изучение актуальных вопросов развития государственного и муниципального управления в современных условиях;
- изучение вопросов международного сотрудничества и взаимодействия стран СНГ, роли России и укрепление международного сотрудничества на постсоветском пространстве;
- формирование и развитие управленческих и личностных качеств руководителя на современном этапе.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способность осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	Принципов стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений	Организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти	Применения принципов проектного управления в исполнительных государственных органах власти и управления; мониторинга хода реализации стратегии
ВД-2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>2</sup> - способность организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1 <sup>2</sup> – разработка системы стратегического управления персоналом	Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и	Применять методы управления межличностными отношениями,	Разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности,

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.11.2022 № 109н (трудовая функция Н/01.7).

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
		программ, определения их экономической эффективности, нормы этики делового общения	формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой, соблюдать нормы этики делового общения	оценки и развития персонала
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>3</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	Методов оценки и управления рисками и возможности их применения в организации	Идентифицировать пути развития чрезвычайных и кризисных ситуаций и их последствия	Интеграции управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса в качестве составляющей процесса управления рисками
ВД-5. Профессиональные и личностные качества	ПЛК-1 <sup>4</sup> – лидерство	<i>Поведенческие индикаторы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> </ul>		

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (С/05.7).

<sup>4</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
		– оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.		

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)</b>	<b>С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)</b>
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>	50	40
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	22	8
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	28	32
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		28
<b>Промежуточная аттестация/час.</b>	<b>Зачет/2</b>	
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>	<b>52</b>	<b>68</b>



## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля 1 «Современные технологии управления в государственном секторе»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической	В том числе				Всего	В форме практической	В том числе							
					Лекции/в интерактивной	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельна				Лекции/в интерактивной	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельна					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Современные тенденции в государственном и муниципальном управлении	50	24		18	6			6			6		20				ОПК-2 ПСК-2 ПЛК-1
1.1	Система мониторинга и отработки запросов государственной власти	2	2		2													
1.2	Проблемы кибербезопасности в сфере государственного и бизнес-управления	8	4		2	2			2			2		2				
1.3	Развитие промышленности и торговых отношений РФ на современном этапе	4	2		2									2				
1.4	Основные тренды торгово-экономической ситуации в странах Центральной Азии и приоритеты реализации двухсторонних проектов с российским участием	4	2		2									2				
1.5	Стратегические приоритеты устойчивого развития экономики. Роль инвестиционной политики в их реализации	4	2		2									2				

1.6	Меры поддержки инновационных компаний	4	2		2								2				
1.7	Современные технологии управления в госсекторе и человекоцентричное государство: использование цифровых сервисов	4	2		2								2				
1.8	Деятельность Федерального Казначейства РФ	4	2		2								2				
1.9	Современные беспилотные технологии: решение задач государства и бизнеса	6	2		2			2			2		2				
1.10	Успешные кейсы регионального и муниципального управления	8	2		2			2			2		4				
1.11	Развитие образовательных программ для государственных служащих	2	2		2												
2.	<b>Развитие управленческих и личностных качеств руководителя на современном этапе</b>	<b>68</b>	<b>26</b>		<b>4</b>	<b>22</b>		<b>34</b>		<b>8</b>	<b>26</b>		<b>8</b>				<b>ОПК-2 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1</b>
2.1	Лидерство в условиях санкций	6	2		2			4		2	2						
2.2	Мышление руководителей органов власти. Опыт моделирования	8	2		2			6		2	4						
2.3	Эффективное групповое взаимодействие и принятие решений (игра-симулятор)	8	2		2			6		2	4						
2.4	Трек оценки и развития управленческих компетенций. Управленческая готовность лидера	8	2		2			6		2	4						
2.5	Гибкие навыки управленца XXI века	8	4		2	2		4			4						

2.6	Командообразующее мероприятие «Веревоочный курс»	6	6			6												
2.7	Проектная работа	16	4			4			4			4		8				
2.8	Презентации проектов. Практики моделирования мышления руководителей	8	4			4			4			4						
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2</b>														<b>2/3(Т)</b>		
	<b>ИТОГО:</b>	<b>120</b>	<b>50</b>		<b>22</b>	<b>28</b>			<b>40</b>		<b>8</b>	<b>32</b>		<b>28</b>		<b>2/3(Т)</b>		

## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля

Номер раздела	Содержание раздела
1. Современные тенденции в государственном и муниципальном управлении	Система мониторинга и отработки запросов государственной власти. Проблемы кибербезопасности в сфере государственного и бизнес-управления. Развитие промышленности и торговых отношений РФ на современном этапе. Основные тренды торгово-экономической ситуации в странах Центральной Азии и приоритеты реализации двухсторонних проектов с российским участием. Стратегические приоритеты устойчивого развития экономики. Роль инвестиционной политики в их реализации. Меры поддержки инновационных компаний. Современные технологии управления в госсекторе и человекоцентричное государство: использование цифровых сервисов. Деятельность Федерального Казначейства РФ. Современные беспилотные технологии: решение задач государства и бизнеса. Успешные кейсы регионального и муниципального управления
2. Развитие управленческих и личностных качеств руководителя на современном этапе	Лидерство в условиях санкций. Мышление руководителей органов власти. Опыт моделирования. Эффективное групповое взаимодействие и принятие решений (игра-симулятор). Трек оценки и развития управленческих компетенций. Управленческая готовность лидера. Гибкие навыки управленца XXI века. Командообразующее мероприятие «Веревочный курс». Проектная работа. Презентации проектов. Практики моделирования мышления руководителей.

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

### 1. Примерные задания для самостоятельной работы

Задание

Анализ понятия «управление».

Цель: проанализировать понятие «управление».

Задача.

Проанализировать информацию: «Видный английский философ М. Оукшотт, возглавлявший в 50–60-е годы кафедру политической науки Лондонской школы экономики, писал: «Управление становится особой ограниченной сферой деятельности по обеспечению и поддержанию общих норм поведения, которые рассматриваются не как предписания, навязывающие основные виды, деятельности, а как средства,

предоставляющие людям возможность заниматься по своему усмотрению любой деятельностью»

Ответить на вопрос: Согласны ли Вы с данным суждением? Ответ аргументируйте.

## **2.Вопросы для самостоятельной работы**

1. Анализ различных подходов к понятию «государственное управление»
2. Научные школы, изучающие государственное управление
3. Проблемы управления социальной сферой и механизмы их решений
4. Формирование государственной стратегии России
5. Управление конфликтными ситуациями в государственном управлении
6. История становления государственного управления в России

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

### **6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости**

**Текущий контроль в форме тестовых заданий для проверки самостоятельной работы:**

#### **Примерные тестовые задания проверки самостоятельной работы:**

1. Наиболее эффективные методы реализации государственных решений
  - а) метод политического давления и маневрирования
  - б) плебисцитарный метод
  - в) метод информационно-психологического манипулирования
  - г) метод лучших показателей
  - д) метод финансово-экономического регулирования
  - е) метод субсидиарной ответственности
2. Укажите базовый (высший) уровень государственной власти и управления
  - а) организационно-структурный;
  - б) общественно-политический;
  - в) структурно-функциональный.
3. Местное самоуправление основывается на принципах:
  - а) организационного и имущественного обособления;
  - б) ограниченности, предельности компетенций и функций;
  - в) подконтрольности исполнительным органам государственной власти;
4. Государственную политику как результат деятельности индивидов на основе осознания ими их интересов и принятия соответствующих решений рассматривает ...
  - а) теория групп
  - б) теория общественного выбора
  - в) концепция институционализма
  - г) теория открытых систем
  - д) теория политического процесса
5. Специфические свойства государственного управления
  - а) управляющее воздействие опирается на государственную власть

- б) диспозитивный метод регулирования
- в) конкуренция субъектов управления
- г) субъект управления – исполнительная власть
- д) право выбора государственных услуг
- е) распространенность на всё общество

## 6.2. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме устного зачета.

### Примерные вопросы к зачету

1. Новейшие идеи и текущие тенденции в практике современного государственного управления.
2. Совершенствование госуправления – путь к экономическому росту.
3. Совершенствование государственного управления по методологии «Большие быстрые результаты».
4. Пространственное развитие России: тренды и приоритеты развития с опорой на конкурентные преимущества региона.
5. Модернизация России и усиление региональных различий.
6. Децентрализация межбюджетных отношений и конкуренция российских регионов.
7. Проектное управление в государственном секторе.
8. Управленческая готовность руководителей как интегративный показатель развития его личностно-профессиональных ресурсов.
9. Эффективный госуправленец XXI века: навыки и компетенции для решения современных задач.
10. Система операционной эффективности для госуправления.
11. Управление в наставническом стиле.
12. Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования.
13. Проблемы рутинных и кризисных коммуникаций государства и граждан.
14. Инструменты для проведения переговоров.
15. Уровни организации процесса переговоров.

Таблица 6.1

### Оценка сформированности отдельных элементов компетенций (ОПК-2, ПСК-1, ПСК-2, ПЛК -1)

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка			
		Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков

3-5	Зачтено	<p>Принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, нормы этики делового общения. Методы оценки и управления рисками и возможности их применения в организации</p>	<p>Умеет организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой, соблюдать нормы этики делового общения. Идентифицировать пути развития чрезвычайных и кризисных ситуаций и их последствия</p>	<p>Владеет навыками применения принципов проектного управления в исполнительных государственных органах власти и управления; мониторинга хода реализации стратегии , разработкой корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Интеграция управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса в качестве составляющей процесса управления рисками.</p>
-----	---------	---	--	--

\* Формулировка компетенций отражена в Таблице 2.1.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (последние изменения от 01.07.2020)  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ 9 (с изменениями и дополнениями от 17.02.2023г.) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 19.12.2023г.) «О противодействии коррупции»  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
4. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) <https://base.garant.ru/74449814/>;

5. Указ Президента РФ от 6 сентября 2008 г. № 1315 «О некоторых вопросах государственного управления в области международного сотрудничества» (с изменениями и дополнениями) <https://base.garant.ru/12162267/>;

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/](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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/);

8. Указ Президента РФ от 20.04.2014 № 259 (с изменениями и дополнениями от 13.03.2023г.) «Об утверждении Концепции государственной политики Российской Федерации в сфере содействия международному развитию» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162006/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/?ysclid=lahwohmtb661103486](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162006/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/?ysclid=lahwohmtb661103486);

9. Решение Совета глав государств СНГ «О принятии Устава СНГ» (вместе с «Уставом Содружества Независимых Государств») (Принято в г. Минске 22.01.1993) (с изм. от 19.09.2003) <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=INT&n=283&ysclid=lahwlnk3u8576434534#3FNtENT5kZw2PFd>;

10. Указ Президента РФ от 30.11.2016 № 640 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207990/?ysclid=lahwgt7lew720939296](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207990/?ysclid=lahwgt7lew720939296);

11. 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/);

12. Протокольное решение Экономического совета Содружества Независимых Государств от 10.06.2022 «О текущей экономической ситуации в государствах – участниках СНГ и возможных совместных мерах реагирования на возникающие проблемы» <https://cis.minsk.by/reestr2/doc/6570#text>;

13. Декларация глав государств - участников Содружества Независимых Государств «О развитии экономического сотрудничества в рамках СНГ» (принята в г. Москве 14.05.1993) [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/vnesnepolitieskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o-razvitii-sotrudnicestva-v-ramkah-sodruzestva-nezavisimyh-gosudarstv/?ysclid=lahw75lvgn785424240](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/vnesnepolitieskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o-razvitii-sotrudnicestva-v-ramkah-sodruzestva-nezavisimyh-gosudarstv/?ysclid=lahw75lvgn785424240);

14. 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>;

15. Решение Совета Глав правительств СНГ от 6 ноября 2020 г. «О Концепции межрегионального и приграничного сотрудничества государств - участников СНГ на период до 2030 года и Плана мероприятий по ее реализации» <https://base.garant.ru/400191972/>

16. Распоряжение Правительства РФ от 16.01.2024 N 30-р «О плане мероприятий по реализации в 2024 - 2025 годах Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019 - 2025 годы»

## 7.2. Основная литература

1. Агапов, А. Б. Управление государственной и муниципальной собственностью : учебник для вузов / А. Б. Агапов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13657-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543889>



2. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский, Т. А. Занко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 933 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18509-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/teoriya-i-mehanizmy-sovremennogo-gosudarstvennogo-upravleniya-535207>

3. История государственного управления в России : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление» / Р. С. Мулукаев, А. И. Клименко, Н. В. Михайлова [и др.] ; под редакцией Р. С. Мулукаева [и др.]. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 256 с. — ISBN 978-5-238-03832-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141631.html>

4. Косоруков, А. А. Цифровизация государственного управления: учебное пособие / А. А. Косоруков. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 242 с. — ISBN 978-5-4497-1785-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123297.html>;

5. 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>;

6. 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>;

7. 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>;

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. Бармуты. — 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>;

### 7.3. Дополнительная литература

9. Маркова, Е. С. Цифровая трансформация государственного управления: теория, методология, практика: монография / Е. С. Маркова, А. Е. Кисова, Н. Н. Зюзина. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-00175-112-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126382.html>

10. Современные направления обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса (федеральный, региональный, отраслевой аспекты): монография / А. П. Плотников, Р. Р. Баширзаде, А. В. Пахомова [и др.]; под редакцией А. П. Плотникова. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 154 с. — ISBN 978-5-4487-0831-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120940.html>;

11. 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>;

12. 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>;

13. Гэвин Кеннеди Переговоры [Электронный ресурс]: полный курс / Кеннеди Гэвин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxu.ranepa.ru:3561/48432.html>;

14. 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.ezproxu.ranepa.ru:3561/69295.html>;

15. 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>;

#### **7.4. 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/](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
11. [https://www.economy.gov.ru/material/directions/vneshneekonomicheskaya\\_deyatelnost/razvitiye\\_mezhregionalnogo\\_i\\_prigranichnogo\\_sotrudnichestva/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/vneshneekonomicheskaya_deyatelnost/razvitiye_mezhregionalnogo_i_prigranichnogo_sotrudnichestva/) Министерство экономического развития РФ

#### **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 «Современные технологии управления в государственном секторе» 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. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателей сформированы следующие компетенции:

Таблица 10.1.

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способность осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	– владеет организационно-управленческими навыками в сфере государственного и муниципального управления, стратегического управления персоналом организации, построения интегрированной системы управления рисками; – способен эффективно принимать организационные управленческие решения, в том числе кризисных ситуациях
ОПК-6 - способность организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	владеет навыками управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ПСК-1 – разработка системы стратегического управления персоналом организации	– владеет навыками управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; – способен применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и

	исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
ПСК-2. Построение интегрированной системы управления рисками	способен интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления и организовать процесс внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД 7. Профессиональные и личностные качества:	
ПЛК-1 – лидерство	умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
*Институт «Высшая школа государственного управления»*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 2**

**«ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Management (EMPM)**

**«Мастер государственного управления для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Автор–составитель:**

В.В. Салихова,  
директор программы центра программ подготовки руководителей высшего звена  
Института ВШГУ РАНХиГС

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	5
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	8
4.1 Структура модуля .....	8
4.2 Содержание модуля .....	10
5.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	11
6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ       МОДУЛЯ.....	15
6.1 Нормативные правовые документы .....	17
6.2. Основная литература .....	18
6.3. Дополнительная литература.....	18
6.4. Интернет-ресурсы .....	19
6.5.Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение) .....	19
7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	20

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ**

**Основной целью** модуля изучение принципов эффективного использования собственных возможностей, формирование и достижение целей, а также способы управления изменениями и рисками организации, личной карьерой в процессе профессиональной деятельности.

**Основными задачами модуля являются:**

- изучение актуальных вопросов, касающихся гибких навыков управленца на современном этапе;
- формирование и развитие управленческих и личностных качеств руководителя.



## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-8 <sup>1</sup> - способность организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<i>Знать:</i> сущность, принципы, теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникации и управления конфликтами	<i>Уметь:</i> анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	<i>Владеть навыками:</i> предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении
ВД-3. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1 <sup>2</sup> – разработка системы стратегического управления персоналом	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой,	<i>Владеть:</i> разработкой корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.11.2022 № 109н (трудовая функция Н/01.7).

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
			соблюдать нормы этики делового общения	
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>3</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-5. Профессиональные и личностные качества	ПЛК-2 <sup>4</sup> – принятие управленческих решений	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – 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		

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (С/05.7).

<sup>4</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.1

Объем модуля

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)</b>	<b>С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)</b>
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>	-	60
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	18
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	-	42
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>	-	18
<b>Промежуточная аттестация, час.</b>	-	2/Зачет
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>	-	80

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической	В том числе				Всего	В форме практической	В том числе							
					Лекции/в интерактивной	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельна				Лекции/в интерактивной	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельна					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
2.	Модуль 2. Личная эффективность руководителя	80							60		18	42		18		2/3(Т)		ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-2
2.1	Окно Овертона	6							4		2	2		2				
2.2	Трек Оценки и развития управленческих компетенций	38							38			38						
2.3	Эмоциональный интеллект руководителя	4							2		2			2				
2.4	Каким должен быть руководитель	6							4		2	2		2				
2.5	Публичные презентации: подготовка и выступления	4							2		2			2				
2.6	Международный протокол. Переговоры	4							2		2			2				
2.7	Управление изменениями	4							2		2			2				
2.8	Управление рисками органов власти. Репутация руководителя	4							2		2			2				
2.9	Культура обратной связи	4							2		2			2				
2.10	Личная информационная безопасность	4							2		2			2				

2.11	Промежуточная аттестация	2														2/3		
	<b>ИТОГО:</b>	<b>80</b>							<b>60</b>		<b>18</b>	<b>42</b>		<b>18</b>		<b>2/3</b>		

## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля

Номер темы	Содержание темы
2.1. Окно Овертона	Окно Овертона: определение, механизм, влияние. Цель окна Овертона и как оно работает. К чему может привести намеренное движение окна? Навыки необходимые для обхода манипуляций.
2.2 Трек Оценки и развития управленческих компетенций	Определение ключевых ролей и составление профилей компетенций. Разработка системы оценки компетенций. Определение возможных сценариев карьерного развития. Некоторые типы карьерных треков
2.3 Эмоциональный интеллект руководителя	Основные элементы эмоционального интеллекта руководителя. Самосознание. Саморегуляция. Эмпатия. Мотивация. Коммуникабельность.
2.4 Каким должен быть руководитель	Личные качества руководителя: амбициозность, решительность и настойчивость, коммуникабельность, требовательность. Профессиональные навыки руководителя: стратегическое мышление, делегирование и развитие команды, управление конфликтами и разрешение проблем, мотивация и вовлеченность сотрудников
2.5 Публичные презентации: подготовка и выступления	Практические аспекты подготовки материалов к выступлениям руководителей. Правила оптимизации подготовки презентаций. Организационные детали в подготовке руководителя к публичным выступлениям. Подготовка материалов к выступлениям руководителя в зависимости от формата мероприятия. Структура, содержание, работа с вопросами. Презентация, справочные материалы.
2.6 Международный протокол. Переговоры	Особенности делового протокола на госслужбе. Особенности делового протокола в бизнес-среде. Особенности международного делового протокола. Сложные вопросы реализации правил делового протокола. Протокол обмена подарками. Виды дипломатических приемов. Письма благодарности после мероприятий.
2.7 Управление изменениями	Управление изменениями (change management). Этапы процесса. Идентификация изменений. Анализ воздействия. Планирование. Внедрение. Оценка и обратная связь. Инструменты и методы: коммуникация, создание единой среды для вопросов и ответов, развитие навыков и адаптация к новым процессам, гибкое планирование. Практические аспекты
2.8 Управление рисками органов власти. Репутация руководителя	Основные виды репутационных рисков органов власти. Внешние риски. Внутренние риски. Способы управления репутационными рисками власти: измерение вероятности возникновения репутационного риска, управление репутационными рисками, минимизация репутационных кризисов, управление репутацией отдельных органов власти

Номер темы	Содержание темы
2.9 Культура обратной связи	Культура обратной связи. Значение для компании. Принципы формирования. Методы предоставления обратной связи. Инструменты для сбора обратной связи. Примеры из практики.
2.10 Личная информационная безопасность	Правила личной информационной безопасности.

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

### Самостоятельная работа

Слушатели самостоятельно изучают материалы, расположенные на платформе [new.portal.gosedu.ru](http://new.portal.gosedu.ru).

*Изучить электронные курсы по темам:*

- Этика государственной гражданской службы
- Лидерство
- Управление временем
- Управление конфликтами
- Публичные выступления

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

### 5.1. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме зачета в формате тестирования.

#### Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

**1. В матрице спирального развития компетентности выделяется два вектора:**

- + а) осознанность и компетентность;
- б) компетенции и индикаторы;
- в) компетентность и мотивация.

**2. В модели обучения «70-20-10» 70% приходится на:**

- + а) собственный опыт (эмпирическое обучение);
- б) опыт других (социальное обучение);
- в) открытые источники обучения.

**3. Акроним VUCA расшифровывается как:**

- + а) нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность;
- б) устойчивость, предсказуемость, простота, определенность;
- в) стагнация, неопределенность, зависимость, прогнозируемость.

**4. Стратегия лидерства VUCA включает 4 составляющие:**

- + а) видение, понимание, ясность, быстрота реакции;
- б) стратегия, гибкость, ценности, миссия;
- в) коллаборация, гибкость, клиентоцентричность, эмоциональный интеллект.

**5. В рассматриваемой модели лидерства эффективный лидер тот, который умеет:**

- + а) задавать направление деятельности организации, добиваться согласованности действий и поддерживать в сотрудниках приверженность;
- б) учить других, ставить четкие приоритеты, контролировать исполнение;
- в) делегировать ответственность, управлять командой, применять авторитарный стиль управления.

**6. Ключевые компетенции лидера включают в себя:**

- + а) коммуникация, рефлексия, устойчивость, эмоциональный интеллект, влияние, критическое мышление;
- б) гибкость, адаптивность, клиентоориентированность, стратегическое мышление, лояльность, исполнительность;
- в) рациональное мышление, развитие других, креативность, системность, ответственность, стрессоустойчивость.

**7. Рефлексия – это...**

- + а) способность человеческого мышления к критическому самоанализу и формированию будущего поведения;
- б) обратная связь;
- в) спонтанная, произвольная реакция на высказываемую критику.

**8. Техника, позволяющая людям лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие, называется...**

- + а) окна Джохари;
- б) матрица Эйзенхауэра;
- в) сетка Томаса-Килмена.

**9. Дэниел Гоулман определяет эмоциональный интеллект, как...**

- + а) способность понимать, выражать и управлять своими эмоциями и эмоциями других;
- б) контроль собственных эмоций и состояний;
- в) способность влиять, изменять и чувствовать эмоции других людей.

**10. Влияние - это...**

- + а) действие, тактика поведения одного индивида, которое приводит к изменениям в поведении другого индивида;
- б) целенаправленное перенаправление информации от одного участника социума к другим;
- в) стремление изменить восприятие или поведение других людей при помощи скрытой, обманной и насильственной тактики.

**11. Потенциальными результатами влияния являются:**

- + а) приверженность, согласие, сопротивление;
- б) апатия, раздражительность, конфликт;
- в) интерес, саботаж, диверсия.



**12. Критическое мышление – это...**

- + а) взгляд на вещи, лишенный субъективной окраски, взгляд человека, способного подняться над ситуацией;
- б) процесс, способный порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации;
- в) тип мышления, который характеризуется целостным восприятием предметов и явлений, учитывая их связи между собой.

**13. Одним из семи принципов критического мышления, сформулированных Ричардом У. Полем, является старание понять истину, несмотря на трудности, препятствия и расстройств. Этот принцип называется:**

- + а) интеллектуальной настойчивостью;
- б) интеллектуальной смелостью;
- в) интеллектуальным намерением.

**14. Согласно теории К. Юнга о психотипах, человек, которого можно назвать активно взаимодействующим с окружающим миром, концентрирующегося на внешних вещах и событиях и много общающегося с другими людьми, является:**

- + а) экстравертом;
- б) интровертом;
- в) гипертимом.

**15. Что из представленного является верным алгоритмом принятия командных решений (Z-модель):**

- + а) факты – альтернативы – анализ – влияние;
- б) факты – влияние – анализ – альтернативы;
- в) влияние – анализ – факты – альтернативы.

**16. Вопросы «Каковы возможности?», «Какие есть другие способы...?», «Что из этого вытекает?» и подобные им присущи:**

- + а) интуитам;
- б) сенсорам;
- в) мыслителям.

**17. Вопросы «Каковы факты?», «Какова в точности ситуация?», «Что было сделано?» и подобные им присущи:**

- + а) сенсорам;
- б) чувствующим;
- в) интуитам.

**18. Тайм-менеджмент – это...**

- + а) это правильное распределение времени для более действенного и продуктивного его использования;
- б) способ самоорганизации для более эффективного решения задач;
- в) стиль управления, направленный на повышение продуктивности деятельности через делегирование полномочий.

**19. Принцип тайм-менеджмента «планируйте свои действия» подразумевает:**

- + а) фиксацию целей письменно, планирование своего дня и дробление больших задач на более мелкие;
- б) расстановку приоритетов, постановку задач подчиненным, контроль исполнения;
- в) декомпозицию целей, перепоручение того, что можно, и, четкое разграничение функционала.

**20.           К наиболее распространенным хронофагам относятся:**

- + а) оба варианта верные;
- б) нечеткость в постановке целей, отсутствие приоритетов в делах, плохое планирование рабочего времени;
- в) отсутствие привычки вести записи, общение в социальных сетях, недостаток отдыха и недосыпание.

**21.           В модели ABC-планирования к категории «А» относятся дела, которые:**

- + а) составляют примерно 15% всех дел, и приносят около 65% результатов;
- б) составляют примерно 20% всех дел, и приносят около 20% результатов;
- в) составляют примерно 65% всех дел, и приносят около 15% результатов.

**22.           Модель 4D переводится с английского, как...**

- + а) удалить, отложить, делегировать, уменьшить;
- б) отважиться, бросить, запугать, ошеломить;
- в) приглушить, распределить, обсудить, ослабить.

**23.           Методика планирования, совмещающая в себе принципы организации времени и пространства, называется:**

- + а) SPACE;
- б) SMART;
- в) ABC.

**24.           К физико-эмоциональным симптомам стресса относится:**

- + а) изменения в аппетите, изменения в настроении, усталость;
- б) забывчивость, низкая самооценка, плохая концентрация;
- в) утрата смысла, цинизм, упование на чудо.

**25.           К социальным симптомам стресса относится:**

- + а) сверхтребовательность, резкость, эгоизм;
- б) скука/апатия, низкая производительность, отстраненность;
- в) напряжение, бессонница, беспокойство, раздражительность.

**26.           Стресс – это...:**

- + а) продукт взаимодействия человека и среды, а точнее, наша реакция на изменения в окружающей среде;
- б) патологический процесс, развивающийся в ответ на воздействие чрезвычайных раздражителей и сопровождающийся прогрессивным нарушением жизненно важных функций нервной системы;
- в) вид психического расстройства в клинической психологии.

**27.           Согласно теории Говарда Гарднера, к эмоциональному интеллекту относятся следующие виды интеллекта:**

- + а) внутриличностный, межличностно-социальный, музыкальный;

- б) вербальный и логико-математический;
- в) пространственный и телесно-кинестетический.

**28. Согласно теории Рейчела Джексона, существует лишь 4 эмоции, определяющие самосознание в эмоциональном интеллекте, это:**

- + а) радость, грусть, злость и страх;
- б) удивление, грусть, радость, отвращение;
- в) радость, страх, злость, отвращение.

**29. К основным компетенциям эмоционального интеллекта с точки зрения САМОСОЗНАНИЯ относятся:**

- + а) эмоциональное самосознание, точная самооценка, уверенность в себе;
- б) социальная ориентация личности, адаптация в меняющихся условиях, интеграция общесоциального и личного опыта;
- в) размышление над абстрактными понятиями, навыки осуществления сложных вычислений, анализ проблем.

Таблица 5.1.1

Оценивание в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
<i>отлично</i>	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он набрал не менее 90 баллов; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий.
<i>хорошо</i>	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он набрал не менее 80 баллов; твердо знает материал, не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы.
<i>удовлетворительно</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он набрал не менее 70 баллов; имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает ошибки, испытывает затруднения при выполнении заданий.
<i>неудовлетворительно</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, если он набрал менее 60 баллов; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### Примеры практических заданий

1. 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.

2. Поставьте цель для своего подразделения по критериям SMART.

3. Способы работы со стрессом

Интеллектуальный / ментальный стресс.

Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

1. Катастрофизация Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать».
2. Установка долженствования Слова-маркеры: должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»
3. Установка максимализма Слова-маркеры: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).
4. Установка обобщения Слова-маркеры: все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.
5. Установка чтения мыслей Слова-маркеры: он(она/они) думает(ют).

4. Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом

2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы он звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию

3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если...» или «когда...»

5. Эмоциональный интеллект. Дневник эмоций. Ведение дневника эмоций.

Зафиксируйте факты: какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодняшний день, в какие моменты они возникли. Запишите, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент? Любая эмоция — это выброс определенного гормона. Поэтому важно отслеживать, где зарождаются ощущения.

Факт (ситуация, что произошло?)	Эмоции	Физические ощущения	Мысли	Реальное поведение	Желаемое поведение	Инструменты самоконтроля

6. Матрица выбора стратегии в конфликтной ситуации.

Опишите конфликтную ситуацию. Определите, кто действующие стороны и что является проблемой. Проанализируйте каждый подход в этой ситуации и оцените результат его применения. Выберите оптимальную стратегию в данной ситуации.

Подход	Что сделаю? Мои действия/слова	Результат применения подхода	Желательность такого результата
1. Конфронтация			
2. Приспособление			
3. Избегание			
4. Компромисс			
5. Сотрудничество			

## 6.1 Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);

2. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ 9 (с изменениями и дополнениями от 13.07.2024г.) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);

3. 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/);

4. Решение Совета глав государств СНГ «О принятии Устава СНГ» (вместе с «Уставом Содружества Независимых Государств») (Принято в г. Минске 22.01.1993) (по состоянию от 20.03.2017 г.) <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=INT&n=283&ysclid=lahwlnk3u8576434534#3FNtENT5kZw2PFd>;

5. 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/);

6. Протокольное решение Экономического совета Содружества Независимых Государств от 10.06.2022 «О текущей экономической ситуации в государствах – участниках СНГ и возможных совместных мерах реагирования на возникающие проблемы» <https://cis.minsk.by/reestr2/doc/6570#text>;

7. Декларация глав государств - участников Содружества Независимых Государств «О развитии экономического сотрудничества в рамках СНГ» (принята в г. Москве 14.05.1993) [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o-razvitii-sotrudnicstva-v-ramkah-sodruzestva-nezavisimyh-gosudarstv/?ysclid=lahw75lvgn785424240](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o-razvitii-sotrudnicstva-v-ramkah-sodruzestva-nezavisimyh-gosudarstv/?ysclid=lahw75lvgn785424240);

8. 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>;

9. Решение Совета Глав правительств СНГ от 6 ноября 2020 г. «О Концепции межрегионального и приграничного сотрудничества государств - участников СНГ на период до 2030 года и Плане мероприятий по ее реализации» <https://base.garant.ru/400191972/>.

## 6.2. Основная литература

1. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10623-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-565295#page/1>;
2. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10623-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-541508>;
3. Кузнецов, М. Директор по призванию: как изменить мир к лучшему с помощью корпоративного управления / М. Кузнецов. — Москва: Альпина ПРО, 2023. — 424 с. — ISBN 978-5-206-00018-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129297.html>;
4. Управление и лидерство для начинающих руководителей / (HBR) Коллектив авторов — Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 205 с. — ISBN 978-5-9614-8034-4. - Текст: электронный // Библиотека Alpina Digital: [сайт]. - URL: <https://gosedu.alpinadigital.ru/reader/book/24484>;
5. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций/ Леви Э -Москва: АСТ, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1;
6. Ильина, Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 124 с. — ISBN 978-5-4497-1382-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116447.html>;
7. Брянцев, И. И. Этика государственной и муниципальной службы: учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 85 с. — ISBN 978-5-4487-0498-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82668.html>;
8. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-4497-1195-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108253.html>;
9. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80614.html>;
10. Прокопович, Г. А. Этика и этикет государственных и муниципальных служащих: учебное пособие / Г. А. Прокопович; под редакцией Т. С. Кулаковой. — Санкт-Петербург: Интермедия, 2020. — 120 с. — ISBN 978-5-4383-0208-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/95253.html>;
11. Светлов, В. А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях: учебное пособие / В. А. Светлов. — 2-е изд. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4486-0444-7. — Текст: электронный // Электронно-

библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL:  
<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/79819.html>.

### 6.3. Дополнительная литература

1. 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>;

2. Современные направления обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса (федеральный, региональный, отраслевой аспекты): монография / А. П. Плотников, Р. Р. Баширзаде, А. В. Пахомова [и др.]; под редакцией А. П. Плотникова. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 154 с. — ISBN 978-5-4487-0831-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120940.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. 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>;

5. 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>;

6. 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>;

7. 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>;

### 6.4. Интернет-ресурсы

<https://kontur.ru/articles/29810> качеств эффективного руководителя  
<https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyy-rukovoditel> Эффективный руководитель

### 6.5. 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.afort.ru](http://www.afort.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



## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Личная эффективность руководителя» 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.

## 8. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателей сформированы следующие компетенции:

Таблица 10.1.

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-8 - способность организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<ul style="list-style-type: none"><li>– владеет способностью анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности, последовательно и логично излагать свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме,</li><li>– умеет добиваться результатов в процессе коммуникации;</li><li>– владеет навыками публичных выступлений, стратегией взаимодействия в общении, владение навыками работы со средствами массовой информации</li></ul>
ПСК-1 – разработка системы стратегического управления персоналом организации	<ul style="list-style-type: none"><li>– владеет навыками управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности;</li><li>– способен применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</li></ul>



ПСК-2. Построение интегрированной системы управления рисками	способен интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления и организовать процесс внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД 7. Профессиональные и личностные качества:	
ПЛК-2 – принятие управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– решения принимает 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>

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
*Институт «Высшая школа государственного управления»*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 3**

**«ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ.  
НОВЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЦИФРОВОМ МИРЕ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Management (EMPM)**

**«Мастер государственного управления для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Автор–составитель:**

В.В. Салихова,  
директор программы центра программ подготовки руководителей высшего звена  
Института ВШГУ РАНХиГС

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	5
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	7
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	8
4.1 Структура модуля .....	8
4.2 Содержание модуля.....	10
5.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО МОДУЛЮ.....	11
6.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	12
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ       МОДУЛЯ.....	12
7.1   Примеры практических заданий .....	13
7.2   Нормативные правовые документы.....	14
7.3. Основная литература .....	14
7.4. Дополнительная литература.....	15
7.5. Интернет-ресурсы .....	16
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	16
9. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	17

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является изучение глобальных вызовов и ключевых задач социально-экономического развития России в цифровом мире.

**Основными задачами** модуля *являются*:

- изучить глобальные экономические, политические, социальные и технологические тренды;
- проанализировать стратегию развития РФ в контексте глобальных трендов и цифрового мира;
- рассмотреть глобальные тренды эволюции управления в государственном секторе, роль лидерства и эмоционального интеллекта в госуправлении.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-8 <sup>1</sup> - способность организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<i>Знать:</i> сущность, принципы, теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникации и управления конфликтами	<i>Уметь:</i> анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	<i>Владеть навыками:</i> предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении
ВД-2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>2</sup> - способность организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Владеть навыками:</i> управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>2</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (С/05.7).

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-5. Профессиональные и личностные качества	ПЛК-З <sup>3</sup> – коммуникативные умения	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – общается с другими в уважительной и доброжелательной манере; – устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов; – в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения; проявляет готовность идти на компромисс; – четко и ясно выражает свою точку зрения; – последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме; – проявляет уверенность в общении с разными людьми; – аргументированно объясняет другим свою точку зрения; – оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.		

<sup>3</sup> Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).  
<http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

### 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.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>	50	16
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	22	4
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	28	12
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>	-	52
<b>Промежуточная аттестация, час.</b>	<b>Зачет/2</b>	
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>	<b>52</b>	<b>68</b>



## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура Модуль 3. Глобальные тренды развития. Новые методы управления в цифровом мире

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, , час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
3.1.	Глобальные тренды развития и цифровые инновации	42	16		12	4								26				ОПК-6 ОПК-8 ПСК-2 ПЛК-3
3.1.1	Глобальные тренды развития	6	2		2									4				
3.1.2	Новый глобальный ландшафт	6	2		2									4				
3.1.3	Адаптация к глобальным вызовам	6	2		2									4				
3.1.4	Социальные вызовы современности	6	2		2									4				
3.1.5	Цифровая трансформация	4	2		2									2				
3.1.6	Разработка цифровых технологий, инновационных решений и многофункциональных сервисов	8	4			4								4				
3.1.7	Внедрение технологий искусственного интеллекта в	6	2		2									4				

	государственное управление																
3.2	<b>Особенности реализации национальных проектов по обеспечению технологического лидерства Российской Федерации</b>	<b>76</b>	<b>34</b>		<b>10</b>	<b>24</b>			<b>16</b>		<b>4</b>	<b>12</b>		<b>26</b>			<b>ОПК-6 ОПК-8 ПСК-2 ПЛК-3</b>
3.2.1	Технологический суверенитет и способы его достижения	7	2		2									5			
3.2.2	Опыт создания успешных российских брендов предприятий быстрого обслуживания (ПБО)	4	2		2									2			
3.2.3	Инвестиционная и промышленная политика города Москвы	6	2			2								4			
3.2.4	Международные проекты сотрудничества. Перспективы развития атомной отрасли	4	2		2									2			
3.2.5	Технологическое лидерство	4	2		2									2			
3.2.6	Высокотехнологичные проекты в государственных корпорациях	7	2		2									5			
3.2.7	Антикризисные коммуникации	6	4			4								2			
3.2.8	Решение сложных управленческих задач	38	18			18			16		4	12		4			
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2</b>														<b>2/3(Т)</b>	
	<b>ИТОГО:</b>	<b>120</b>	<b>50</b>		<b>22</b>	<b>28</b>			<b>16</b>		<b>4</b>	<b>12</b>		<b>52</b>		<b>2/3(Т)</b>	

## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4

### Содержание модуля

Номер и наименование раздела	Содержание раздела
Раздел 3.1 Глобальные тренды развития и цифровые инновации	Глобальные тренды развития. Новый глобальный ландшафт. Адаптация к глобальным вызовам. Социальные вызовы современности. Цифровая трансформация. Разработка цифровых технологий, инновационных решений и многофункциональных сервисов. Внедрение технологий искусственного интеллекта в государственное управление
Раздел 3.2 Особенности реализации национальных проектов по обеспечению технологического лидерства Российской Федерации	Технологический суверенитет и способы его достижения. Опыт создания успешных российских брендов предприятий быстрого обслуживания (ПБО). Инвестиционная и промышленная политика города Москвы. Международные проекты сотрудничества. Перспективы развития атомной отрасли. Технологическое лидерство. Высокотехнологичные проекты в государственных корпорациях. Антикризисные коммуникации. Решение сложных управленческих задач

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

Самостоятельная работа № 1. Тема «Модели и инструменты цифровой экономики»

Задание 1. Ознакомьтесь с виртуальными электронными магазинами (адреса магазинов даны ниже) с их витринами, каталогом товаров; в каждом магазине сформируйте потребительскую корзину тележку; изучите процедуру регистрации в электронном магазине, процедуру оформления заказа, необходимые платежные документы, предлагаемые к использованию системы оплаты и варианты доставки товаров. Желательно зарегистрироваться в некоторых электронных магазинах по собственному усмотрению. Адреса электронных магазинов:

1. ЮЛМАРТ (ULMART.RU) – универсальный интернет-магазин <https://www.ulmart.ru/>
2. ЭЛЬДОРАДО (ELDORADO.RU) – магазин бытовой техники в г. Иркутск <https://www.eldorado.ru/>
3. ДНС – магазин электроники в г. Иркутск <https://www.dnsshop.ru/>
4. М.Видео – магазин автомобильной электроники <https://www.mvideo.ru/>
5. Интернет-аптека [apteka.ru](https://apteka.ru/) в г. Иркутск <https://apteka.ru/>..... /
6. Бытовая техника, аудиотехника, видеотехника, электронная книга и др. [www.xcom-shop.ru](http://www.xcom-shop.ru)
7. Электронный магазин центра «Эйдос» (EidosRu) – электронные издания [www.eidos.ru/shop/](http://www.eidos.ru/shop/)
8. Электронный магазин «Лаборатории Касперского» - электронные версии программных продуктов [www.kaspersky.ru](http://www.kaspersky.ru)

9. Магазин «Озон» - OZON - книги, электроника, DVD и видео, музыка, софт и игры, антиквариат, детский мир, дом и интерьер, спорт и отдых, салон красоты, новогодние подарки, ювелирные изделия, театры и концерты, модный бутик, путешествия - [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru) и другие электронные магазины, найденные по запросу (электронные магазины) в поисковых системах Yandex, Google Chrom, Mozilla, Firefox и др.

Оформите отчет по каждому электронному магазину средствами текстового процессора Microsoft Word. Опишите (с использованием «скринов», клавиша PrtSc) для каждого электронного магазина следующую информацию: 1) витрина магазина, 2) каталог товаров, 3) формирование потребительской корзины, 4) процедура регистрации (по желанию), 5) описание (по возможности) процедуры оформления заказа, необходимых платежных документов, предлагаемых к использованию систем оплаты и вариантов доставки товаров. Сохраните отчет в своей папке в ЭИОС с именем «Самостоятельная 1, задание 1».

Задание 2. Ознакомьтесь с виртуальными электронными аукционами по данным адресам:

1. Торговая площадка Auction.ru: искусство, книги, витраж, мода, музыка, электроника, товары для дома и спорта и пр. <https://auction.ru/>

2. Электронный интернет-аукцион Соберу.ру: нумизматика, филателия, бонистика, столовое серебро, иконы, букинистка, значки, жетоны, филокартия и др. <https://coberu.ru/>

3. Международный электронный аукцион eBay <https://www.ebay.com/> Просмотрите интерфейс интернет-аукционов.

При желании пройдите процедуру регистрации. В поисковой строке на главной странице интернет-аукциона выберите категорию искомого товара (лота), введите название товара (лота) и нажмите кнопку «Поиск» или воспользуйтесь только списком категорий для выбора искомого товара.

Найдите необходимый лот по вариантам: 1) серебряная ложка, 2) портсигар, 3) часы, 4) ювелирные украшения, 5) бусы, 6) пепельница, 7) женский свитер, 8) мужской костюм, 9) футболка, 10) брюки и др.

Более подробно изучите информацию о каком-либо лоте. Изучите способы доставки, условия оплаты и пр. Найдите информацию о продавце, узнайте рейтинг продавца, то есть сколько положительных отзывов имеет данный продавец. Если у вас сложилось положительное мнение о продавце, а также если вы прошли процедуру регистрации, то сможете сделать ставку или купить товар сразу (по желанию). После того как вы получите товар от Продавца, оставьте ему соответствующий отзыв. Изучите: тарифы на доставку товара, таможенное оформление и пошлины, страховки, гарантии и пр. Просмотрите дополнительные услуги, предлагаемые интернет-аукционом.

Оформите отчет (с помощью текстового процессора Microsoft Word). Содержание отчёта:

- Титульный лист с указанием названия работы и автора.
- Законспектированные ответы с подробной информацией о выбранном товаре (лоте):

- категория и название искомого товара (лота),
- сколько шагов понадобилось для его поиска,
- условия оплаты,
- способы доставки,
- гарантии,
- рейтинг продавца,
- количество положительных отзывов и пр.

Сохраните отчет в ЭИОС с именем «Самостоятельная 1. Задание 2.».

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

### 6.1. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме устного зачета, защиты презентации.

*Вопросы для подготовки презентации:*

1. Цифровая трансформация: глобальный опыт, российские особенности.
2. Миссия развития цифровой экономики в России.
3. Цифровизация и урбанизация в мире и России.
4. Пути ускорения инновационного развития в условиях глобализации.
5. Технологическая революция: системное изменение технологических процессов, методов управления, рынка труда.
6. Новые технологические тренды и модели эффективного менеджмента.
7. Цифровая трансформация государственного управления.
8. Основные направления формирования и реализации научно-технической политики в России.
9. Экосистема развития стартапов в России и мире.
10. Человеческий и научно-технический потенциал России в контексте глобализации.
11. Формирование новых компетенций, ориентированных на перспективные рынки и технологии.
12. Модель компетенций лидера будущего.
13. Модель эффективной команды.

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 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**

### **7.1. Примеры практических заданий**

#### **Примерные темы для подготовки эссе**

- Цифровая экономика как дальнейшее развитие экономики.
- Цифровая экономика и цифровая трансформация.
- Движущие силы и этапы цифровой трансформации.
- Технологические основы и инфраструктура цифровой экономики.
- Носимый интернет, имплантируемые технологии и цифровидение.
- Распределенные вычисления и хранилище данных (облачное хранение).
- Проблема создания и размещения дата-центров.
- Интернет вещей, подключенный (умный) умные города (автомобили без водителя).
- Большие данные и принятие решений.

### **7.2 Нормативные правовые документы**

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (последняя редакция) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/);
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изм. и доп. от 10.07.2023г.) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
5. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 02.07.2021г.) <https://base.garant.ru/74451176/>;
6. Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (с изменениями и дополнениями от 24.03.2024г.) <https://base.garant.ru/400793960/>;
7. Указ Президента РФ от 04.02.2021 № 68 (с изм. и доп. от 09.2022г.) «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и 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/)
8. 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/);
9. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (с изм. и доп. от 25.08.2021г.) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);
10. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;

11. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (с изм. и доп. от 30.09.2022г.) «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/).

### 7.3 Основная литература

1. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14992-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/cifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-520044;>
2. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-509767;>
3. Маркова, Е. С. Цифровая трансформация государственного управления: теория, методология, практика: монография / Е. С. Маркова, А. Е. Кисова, Н. Н. Зюзина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-00175-112-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126382.html>;
4. Политическое в условиях цифровых трансформаций: материалы Всероссийской научной конференции (с международным участием) «Политическое в условиях цифровых трансформаций: философия, наука, технологии», 24–25 сентября 2021 г., СПбГУ, Санкт-Петербург / Л. В. Сморгун, О. Г. Щенина, А. М. Каплуненко [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова, А. В. Курочкина, О. А. Игнатьевой. — Москва: Аспект Пресс, 2022. — 383 с. — ISBN 978-5-7567-1213-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122567.html>;
5. Добролюбова, Е. И. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва: Дело, 2021. — 234 с. — ISBN 978-5-85006-305-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119174.html>;
6. Белокрылов, К. А. Институционально-цифровая трансформация механизма использования государственных расходов: монография / К. А. Белокрылов. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. — 202 с. — ISBN 978-5-9275-3786-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121908.html>;
7. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить /С83 под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярук. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с. <https://storage.strategy24.ru/files/news/202102/ff00a177b3fa0bb25513e8e59ad097d5.pdf>
8. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: сборник материалов Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 1 июля 2021 г.) / гл. ред. Н.В. Морозова. — Чебоксары: ИД «Среда», 2021. — 172 с. <https://phsreda.com/e-publications/e-publication-10285.pdf>;
9. Сулейманов, М. Д. Цифровая грамотность: учебник / М. Д. Сулейманов, Н. С. Бардыго. — М.: Креативная экономика, 2019. — 324 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/88548.html>;



## 7.4 Дополнительная литература

1. Быковская, Е. В. Возможности преодоления экономико-технологического отставания промышленных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации: монография / Е. В. Быковская. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. — 188 с. — ISBN 978-5-8265-2315-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115711.html>;
2. Бокова Д.Д., Орлова А.В., Шаманова А.В. Анализ возможностей регионов российской федерации к внедрению цифровых технологий в систему управления//Основные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации общества материалы студенческой научной конференции. Российский новый университет. 2019. С. 74-78. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36960281>;
3. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; перевод И. Окунькова. — Москва: Альпина Пабlishер, 2019. — 264 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82656.html>;
4. Куприяновский В.П., Евтушенко С.Н., Дунаев О.Н. и др. Принятие решений в цифровой экономике. Опыт Великобритании// International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 4. С. 63-73. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29038529>;
5. Лебедев, Е. А. Основы логистики транспортного производства и его цифровой трансформации: учебное пособие / Е. А. Лебедев, Л. Б. Миротин. — М.: Инфра-Инженерия, 2019. — 212 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86617.html>;
6. Мытенков С.С., Сальникова Е.В., Шинкарев В.В. Возможности государства в обеспечении ускоренного развития экономики путем внедрения цифровых технологий//Бизнес. Общество. Власть. 2019. № 2 (32). С. 183-195. <https://elibrary.ru/item.asp?id=39245030>;
7. Рубаева Л.М., Агунда А.Д. Внедрение цифровых технологий в экономику//Матрица научного познания. 2019. № 3. С. 62-68. <https://elibrary.ru/item.asp?id=37188561>
8. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — М.: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
9. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
10. Цифровое будущее или экономика счастья? / А. В. Черновалов, З. Цекановский, З. Шиманьский, П. А. Черновалов. — М.: Дашков и К, 2018. — 218 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/85484.html>;
11. Цифровые платформы управления жизненным циклом комплексных систем: монография / под редакцией В. А. Тупчиенко. — М.: Научный консультант, 2018. — 440 с. — ISBN 978-5-6040844-2-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80803.html>



## 7.5. Интернет-ресурсы

- [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f) Цифровое государственное управление
- <http://government.ru/docs/all/121736/> О государственной поддержке компаний - лидеров по разработке продуктов, сервисов и платформенных решений на базе "сквозных" цифровых технологий
- <https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf> Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение. ВШЭ, 2019.
- Agile-подход в государственном управлении. Навигатор цифровой трансформации <https://gosagile.cdto.ranepa.ru/>
- Петров М., Буров В., Шклярчук М., Шаров А. Государство как платформа (кибер)государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. Апрель 2018 [https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet\\_21.05.2018.pdf](https://www.csr.ru/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet_21.05.2018.pdf)  
Цифровая трансформация государственного управления: мифы и Ц75 реальность [Текст]: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апр. 2019 г. / Д. Ю. Двинских, Н. Е. Дмитриева, А. Б. Жулин и др.; под общ. ред. Н. Е. Дмитриевой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 43, [1] с. — 250 экз. — ISBN 978-5-7598-1980-6 (в обл.). — ISBN 978- 5-7598-2003-1 (e-book) <https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178006122/Цифровая%20трансформация.pdf>

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Глобальные тренды развития. Новые методы управления в цифровом мире» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным 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.ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателей сформированы следующие компетенции:

Таблица 9.1.

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-8 - способность организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	способен анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности
ОПК-6 - способность организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	владеет навыками управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ПСК-2 - Построение интегрированной системы управления рисками	способен интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления и организовать процесс внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД 7. Профессиональные и личностные качества:	
ПЛК-3 – коммуникативные умения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>– устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>– в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>– четко и ясно выражает свою точку зрения;</li> <li>– последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>– проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>– аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> <li>– оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
*Институт «Высшая школа государственного управления»*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 4**

**«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ В БОЛЬШОМ ГОРОДЕ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Management (EMPM)**

**«Мастер государственного управления для руководителей»**

---

(наименование программы)

**Автор–составитель:**

В.В. Салихова,  
директор программы центра программ подготовки руководителей высшего звена  
Института ВШГУ РАНХиГС

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ .....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ.....	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ .....	6
4.1 Структура модуля.....	6
4.2 Содержание модуля.....	9
5.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	9
6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ       МОДУЛЯ .....	
6.1 Нормативные правовые документы.....	12
6.2. Основная литература.....	12
6.3. Дополнительная литература .....	12
6.4. Интернет-ресурсы.....	13
6.5.Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).....	13
7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	13
8. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	13

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является формирование теоретических знаний и практических навыков в сфере управления изменениями в большом городе.

**Основными задачами** модуля являются:

- изучить муниципальные особенности социально-экономического развития на примере г. Казань;
- рассмотреть вопросы устойчивого развития Татарстана и его инвестиционной привлекательности;
- рассмотреть вопросы урбанистики и управления городом с точки зрения практики;
- продолжение работы над проектами и их презентациями.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способность осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений	<i>Уметь:</i> организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти	<i>Владеть навыками:</i> навыками применения принципов проектного управления в исполнительных государственных органах власти и управления; мониторинга хода реализации стратегии
	ОПК-3 <sup>1</sup> - способность 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	<i>Знать:</i> принципы работы с информационными потоками	<i>Уметь:</i> собирать, анализировать, изучать и хранить информацию	<i>Владеть навыками</i> работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для определения общественных проблем, целей, приоритетов и направлений политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД-4. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-2 <sup>2</sup> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> принципы внедрения процесса управления рисками	<i>Уметь:</i> интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления	<i>Владеть:</i> навыками организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками
ВД-3. Профессиональные и личностные качества	ПЛК-4 <sup>5</sup> – умение управлять изменениями	<i>Поведенческие индикаторы:</i> — предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.		

### 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.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>	52	16
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	22	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	30	16
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>	-	50
<b>Промежуточная аттестация, час</b>	<b>Зачет/2</b>	
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>	<b>54</b>	<b>66</b>

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (С/05.7).

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура Модуль 4. Управление изменениями в большом городе

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости,	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	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.				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
4.1	Муниципальные особенности социально-экономического развития	34	20		6	14								16				ОПК-2 ОПК-3 ПСК-2 ПЛК-4
4.1.1	Этнографическое исследование г. Казани	12	10			10								4				
4.1.2.	Культура и искусство г. Казани: национальные особенности	10	6		2	4								4				
4.1.3.	Казань: урбанистический рывок от социалистического города до центра международных событий. Стратегия развития	6	2		2									4				
4.1.4.	Экономика впечатлений. Развитие	6	2		2									4				



	конкурентного туристического бренда муниципалитета																	
4.4.2.	<b>Устойчивость муниципального развития и инвестиционная привлекательность</b>	<b>40</b>	<b>16</b>		<b>8</b>	<b>8</b>								<b>17</b>				<b>ОПК-2 ОПК-3 ПСК-2 ПЛК-4</b>
4.2.1.	Экосистема городских сервисов: современный муниципалитет	6	2		2									2				
4.2.2.	Цифровая индустрия для комфортной городской среды	8	4		2	2								3				
4.2.3.	Пространственное развитие города	6	2		2									2				
4.2.4.	Практики повышения инвестиционной привлекательности города. Опыт Иннополиса	8	4			4								3				
4.2.5.	Реновация общественных пространств	6	2			2								2				
4.2.6.	Развитие культуры здорового образа жизни. Управление спортивными объектами	6	2		2									5				
4.3.	<b>Урбанистика и управление городом</b>	<b>44</b>	<b>16</b>		<b>8</b>	<b>8</b>								<b>17</b>				<b>ОПК-2 ОПК-3 ПСК-2 ПЛК-4</b>
4.3.1.	Развитие городской среды	6	2		2									2				
4.3.2.	Образование как основной элемент устойчивого	4	2		2									2				

	развития большого города																	
4.3.3	Культура здорового питания в учреждениях среднего образования	4	2		2									2				
4.3.4	Формирование команды нового времени	4	2		2									3				
4.3.5	Проектная работа	26	8			8			16			16		8				
<b>4.4.</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2</b>														<b>2/3(T)</b>		
	<b>ИТОГО:</b>	<b>120</b>	<b>52</b>		<b>22</b>	<b>30</b>			<b>16</b>			<b>16</b>		<b>50</b>		<b>2/3(T)</b>		

## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля

Номер и наименование раздела	Содержание раздела
Раздел 4.1 Муниципальные особенности социально-экономического развития	Этнографическое исследование г. Казани. Культура и искусство г. Казани: национальные особенности. Казань: урбанистический рывок от социалистического города до центра международных событий. Стратегия развития. Экономика впечатлений. Развитие конкурентного туристического бренда муниципалитета
Раздел 4.2 Устойчивость муниципального развития и инвестиционная привлекательность	Экосистема городских сервисов: современный муниципалитет. Цифровая индустрия для комфортной городской среды. Пространственное развитие города. Практики повышения инвестиционной привлекательности города. Опыт Иннополиса. Реновация общественных пространств. Развитие культуры здорового образа жизни. Управление спортивными объектами
Раздел 4.3 Урбанистика и управление городом	Развитие городской среды. Образование как основной элемент устойчивого развития большого города. Культура здорового питания в учреждениях среднего образования. Формирование команды нового времени. Проектная работа

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

Самостоятельная работа по модулю включает:

- анализ официальных документов: законов, подзаконных нормативных правовых актов, нормативно-инструкционных и справочных материалов, данных статистики и результатов научных исследований по вопросам приоритетных направлений развития субъектов РФ и муниципальных образований с использованием информационно-поисковых систем «Консультант-плюс», «Гарант», глобальной сети интернет, открытых данных и информации, размещенной на официальных сайтах. Список нормативных правовых актов, Интернет-ресурсов, на которых необходимо сфокусировать внимание, представлен в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля»;
- анализ научной и методической литературы, материалов научных периодических изданий, презентационных материалов.

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

### 6.1. Форма промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме устного зачета, решения кейсов.

#### *Пример кейса*

Кейс для обсуждения «Как реализуются навыки управления изменениями на практике»

В 2003 г. Компания Nayada (производство и продажа офисных перегородок) считалась одним из лидеров на рынке, но руководство поставило перед сотрудниками амбициозные задачи: резко поднять объем продаж, вывести новую продукцию на рынок, а в перспективе выйти и на западные рынки. Для выполнения этих задач потребовалась серьезная перестройка: нужно было реструктурировать компанию, поменять политику продаж и модернизировать производство.

Для начала на собраниях подразделений гендиректор посвятил сотрудников в стратегические планы. Людям подробно разъясняли, чего от них ожидают. Встречи специально организовывались не со всем коллективом компании (в московском офисе Nayada занято около 400 человек), а с отделами, поскольку меньше людей — больше возможностей для открытого разговора.

Ситуацию осложняло то, что многие сотрудники Nayada не видели необходимости в переменах, ведь компания и так лидировала на рынке. Не все могли смириться с тем, что изменялись критерии оценки их работы: результаты, еще вчера вполне устраивавшие руководство, сегодня не вписывались в новые требования. Многие боялись увольнений, которых, к сожалению, избежать не удалось. Но всем увольняемым объяснили позицию организации и постарались ответить на вопрос: почему в новых условиях их знания и квалификация не могут пригодиться компании.

Одновременно принимали людей на новые проекты, в том числе и на позиции топ-менеджеров. Слаженному коллективу сотрудников пришлось привыкать не только к изменившимся условиям работы, но и к новым руководителям. Состоялись встречи и с неформальными лидерами, которых не очень устраивали перемены, поэтому им подробно разъясняли перспективы. В итоге, первые несколько месяцев топ-менеджерам приходилось много разговаривать с людьми: от половины до 70% времени уходило именно на это.

С помощью внутреннего PublicRelation (PR) руководители Nayada смогли донести свое понимание стратегии до каждого сотрудника. Однако предстояла перестройка бизнес-процессов, принципов работы с клиентами и т.д. Сначала провели трехдневный семинар, а через несколько месяцев — тренинг по продажам. План продаж увеличивали не сразу, а в несколько этапов. В итоге через девять месяцев результаты начали появляться. Оказалось, что объем продаж вырос на 55%, а количество выполненных заказов в месяц — на 30%. А в сентябре сотрудникам впервые выплатили 10 тыс. долл. США как премию сверх договора за качество работы в супер короткие сроки. Такого еще в Nayada не было.

#### *Задания для анализа ситуации и освоения компетенций*

1. Обсудите, кому и зачем потребовались перемены на фирме Nayada.
2. Расскажите об этапах внедрения этих перемен на фирме Nayada.
3. Проанализируйте, чем были вызваны недовольства сотрудников фирмы Nayada.
4. Расскажите, как было преодолено сопротивление сотрудников переменам.
5. Обсудите, что в результате дали проведенные перемены фирме и сотрудникам.

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 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

Оценка	Требования к знаниям
«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

### 7.1. Примеры практических заданий

#### Примерные темы для подготовки докладов

- ✓ Особенности социально-экономического развития г. Казани.
- ✓ Туристическая дестинация как один из факторов повышения инвестиционной привлекательности региона (на примере острова-града Свияжск).
- ✓ Управление изменениями в большом городе Казань.
- ✓ Практическое применение ESG-стратегии, эффективного инструмента для устойчивого развития города Казань.
- ✓ Пространственное развитие современного города Казань.
- ✓ «Зеленый город Казань» – устойчивые решения для городской жизни.
- ✓ Концепция развития туристического кода Старо-Татарской слободы в Казани.

### 7.2 Нормативные правовые документы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (последняя редакция) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/);
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 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/);
4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изм. и доп. от 10.07.2023г.) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/);
5. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 02.07.2021г.) <https://base.garant.ru/74451176/>;
6. Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (с изменениями и дополнениями от 24.03.2024г.) <https://base.garant.ru/400793960/>;
7. Указ Президента РФ от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и 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/);
8. 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/);

9. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;
10. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);
11. 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/).

### 7.3 Основная литература

1. Управление в социальной работе: учебник для вузов / ответственные редакторы Е. И. Холостова, Е. И. Комаров, О. Г. Прохорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01271-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-v-socialnoy-rabote-559838#page/1>;
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-536064#page/1>;
3. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-536384#page/1>;
4. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-509767>;
5. Маркова, Е. С. Цифровая трансформация государственного управления: теория, методология, практика: монография / Е. С. Маркова, А. Е. Кисова, Н. Н. Зюзина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-00175-112-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126382.html>;
6. Управление программными проектами: учебное пособие для вузов / В. Е. Гвоздев [и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-programmnymi-proektami-543929#page/1>.

### 7.4 Дополнительная литература

1. Быковская, Е. В. Возможности преодоления экономико-технологического отставания промышленных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации: монография / Е. В. Быковская. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. — 188 с. — ISBN 978-5-8265-2315-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115711.html>;
2. Бокова Д.Д., Орлова А.В., Шаманова А.В. Анализ возможностей регионов российской федерации к внедрению цифровых технологий в систему управления//Основные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации общества материалы

- студенческой научной конференции. Российский новый университет. 2019. С. 74-78. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36960281>;
3. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; перевод И. Окунькова. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 264 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82656.html>;
  4. Куприяновский В.П., Евтушенко С.Н., Дунаев О.Н. и др. Принятие решений в цифровой экономике. Опыт Великобритании// International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. № 4. С. 63-73. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29038529>;
  5. Лебедев, Е. А. Основы логистики транспортного производства и его цифровой трансформации: учебное пособие / Е. А. Лебедев, Л. Б. Миротин. — М.: Инфра-Инженерия, 2019. — 212 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86617.html>;
  6. Мытенков С.С., Сальникова Е.В., Шинкарев В.В. Возможности государства в обеспечении ускоренного развития экономики путем внедрения цифровых технологий//Бизнес. Общество. Власть. 2019. № 2 (32). С. 183-195. <https://elibrary.ru/item.asp?id=39245030>;
  7. Рубаева Л.М., Агунда А.Д. Внедрение цифровых технологий в экономику//Матрица научного познания. 2019. № 3. С. 62-68. <https://elibrary.ru/item.asp?id=37188561>
  8. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — М.: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
  9. Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография / Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий, А. Ф. Золотарева [и др.]; под редакцией А. А. Степанова. — Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018. — 186 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80804.html>;
  10. Цифровое будущее или экономика счастья? / А. В. Черновалов, З. Цекановский, З. Шиманьский, П. А. Черновалов. — М.: Дашков и К, 2018. — 218 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/85484.html>;
  11. Цифровые платформы управления жизненным циклом комплексных систем: монография / под редакцией В. А. Тупчиенко. — М.: Научный консультант, 2018. — 440 с. — ISBN 978-5-6040844-2-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80803.html>

#### **7.5. Интернет-ресурсы**

- [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f)  
Цифровое государственное управление
- <http://government.ru/docs/all/121736/> О государственной поддержке компаний - лидеров по разработке продуктов, сервисов и платформенных решений на базе "сквозных" цифровых технологий

### **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Управление изменениями в большом городе» 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. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

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>
ПСК-2 - внедрение интегрированной системы управления рисками	способен интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления
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> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> </ul>



	<p>– управляет изменениями, преодолевая инерцию исполнителей и неопределенность краткосрочных результатов преобразований; информирует сотрудников о планируемых изменениях</p>
--	--

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**МОДУЛЬ 5**

**«РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА. МЕЖКУЛЬТУРАЛЬНОЕ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ»**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Executive Master in Public Management (EMPM)**

**«Мастер государственного управления для руководителей»**

---

(наименование программы)

МОСКВА 2025

**Автор–составитель:**

В.В. Салихова,

директор программы центра программ подготовки руководителей высшего звена  
ВШГУ РАНХиГС

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ .....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	6
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ .....	7
4.1 Структура модуля .....	7
4.2 Содержание модуля .....	9
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	10
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	11
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	12
7.1 Нормативные правовые документы .....	12
7.2. Основная литература .....	12
7.3. Дополнительная литература .....	13
7.4. Интернет-ресурсы .....	14
7.5. Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение) ....	14
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	14
9. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ .....	14

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Основной целью** модуля является формирование знаний и навыков, необходимых для анализа культур с учетом их разнообразия и выстраивания эффективного межкультурного взаимодействия для решения профессиональных задач.

**Основными задачами** модуля являются:

- изучить вопросы межкультурного взаимодействия и межкультурной коммуникации на современном этапе;
- проработать вопросы над формированием командной культуры и по развитию лидерского потенциала;
- продолжение работы над проектами и их презентациями.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> - способность осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки реализации управленческих решений	<i>Уметь:</i> организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти	<i>Владеть навыками:</i> навыками применения принципов проектного управления в исполнительных государственных органах власти и управления; мониторинга хода реализации стратегии
ВД-2. Проектная деятельность	ОПК-6 <sup>1</sup> - способность организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> проектный подход в государственном управлении; основы управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Владеть навыками:</i> управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), универсальные (УК), профессиональные специальные компетенции (ПСК), профессиональные личные качества (ПЛК)	Знания	Умения	Практический опыт
				исполнительной власти
ВД-3. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1 <sup>2</sup> – разработка системы стратегического управления персоналом	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой, соблюдать нормы этики делового общения	<i>Владеть:</i> разработкой корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала
ВД-5. Профессиональные и личностные качества	ПЛК-1 <sup>3</sup> – лидерство	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – общается с другими в уважительной и доброжелательной манере; – устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов; – в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс; – четко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме; – проявляет уверенность в общении с разными людьми; – аргументированно объясняет другим свою точку зрения; оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.		
ВД -4. Профессиональные и личностные качества	ПЛК-2 <sup>3</sup> – принятие управленческих решений	<i>Поведенческие индикаторы:</i> – 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		

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.11.2022 № 109н (трудовая функция Н/01.7).

<sup>3</sup> Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

### 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.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>	46	20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	30	4
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	16	16
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>	-	92
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>Зачет/2</b>	
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>	<b>48</b>	<b>112</b>

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура Модуля 5. Развитие лидерского потенциала. Межкультуральное взаимодействие

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической	В том числе				Всего	В форме практической	В том числе							
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
5.1.	Межкультурное взаимодействие и межкультурная коммуникация	66	26		20	6								40				ОПК-2 ПСК-1
5.1.1	Культурные коды	24	14		12	2								10				
5.1.2	Управление через любовь	12	2		2									10				
5.1.3	Лидерство и управление в цифровой экосистеме	16	6		4	2								10				
5.1.4	Научный потенциал и лидерство на постсоветском пространстве	14	4		2	2								10				
5.2	Формирование командной культуры и развитие лидерского потенциала	92	20		10	10			20		4	16		52				ОПК-6 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
5.2.1	Капитан и его команда	8	2			2								6				
5.2.2	Личная трансформация и лидерство	8	2		2									6				
5.2.3	Личная стратегия	8	2		2									6				
5.2.4	Трек оценки и развития управленческих	8	2			2								6				



	компетенций. Итоговая обратная связь																	
5.2.5	Управление командой	10	4		2	2								6				
5.2.6	Нейроэкономика. Теория принятия решений	8	2		2									6				
5.2.7	Подготовка презентаций в командах	26							20		4	16		6				
5.2.8	Предварительная защита проектов. Обратная связь	16	6		2	4								10				
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2</b>															<b>2/3(Т)</b>	
	<b>ИТОГО:</b>	<b>160</b>	<b>46</b>		<b>30</b>	<b>16</b>			<b>20</b>		<b>4</b>	<b>16</b>		<b>92</b>			<b>2/3(Т)</b>	

## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

### Содержание модуля

№ п/п	Номер и наименование раздела/темы	Содержание раздела/темы
5.1.	Межкультурное взаимодействие и межкультурная коммуникация	
5.1.1	Культурные коды	Символические системы знаков и значений, их существование в каждом обществе и определение культуры и менталитета определённой группы людей, нации или общества в целом. Виды и структура культурных кодов. Влияние культурных кодов на различные сферы социальной жизни, включая политику, экономику, образование и медиа.
5.1.2	Управление через любовь	Принцип управления любовью. Технологии управления любовью.
5.1.3	Лидерство и управление в цифровой экосистеме	Современные концепции лидерства: лидерство в цифровой среде. Причины внимания к проблеме лидерства в современном менеджменте. Определение лидерства. Лидерство как поведение. Ситуационное лидерство. Проблема преемственности лидерства. Командное лидерство. Лидер и его команда. Модель «двигателя лидерства» Н.Тичи и ее следствия. Теневая сторона лидера. Развитие лидерства. Лидерство в условиях неопределенности и в критических ситуациях. Лидерство в условиях цифровизации
5.1.4	Научный потенциал и лидерство на постсоветском пространстве	Стратегическое планирование в сфере науки и высоких технологий — один из инструментов реализации политики в области научно-технологического развития страны. Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Концепция технологического развития России на период до 2030 года. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, утверждённая Указом Президента РФ от 28 февраля 2024 года №145.
5.2	Формирование командной культуры и развитие лидерского потенциала	
5.2.1	Капитан и его команда	Тренинг, направленный на формирование компетенций по эффективному управлению временем с учетом индивидуальных особенностей участников.
5.2.2	Личная трансформация и лидерство	Тренинг, направленный на перестроение восприятия себя и своей роли в мире, в карьере, в семье, возвращения драйва в жизни, переосмысления ключевых ценностей и открытия новых горизонтов
5.2.3	Личная стратегия	Личная стратегия как путь к успеху (стратегический процесс). Гипотезы о будущем и работа с трендами. Ассоциативная карта будущего. Индивидуальная работа над личной стратегией. Стратегические вызовы. Карта напряжений. Стратегические альтернативы

5.2.4	Трек оценки и развития управленческих компетенций. Итоговая обратная связь	Системное мышление в условиях турбулентности. Планирование, контроль и обратная связь. Лидер и команда: делегирование полномочий. Организация подготовки и проведения совещаний. Профессиональное развитие руководителя и профилактика выгорания.
5.2.5	Управление командой	Оперативное управление: приоритеты и делегирование. Настройка процессов. Эффективность команды. Управление изменениями и конфликтами. Финальный спринт. Эффективные коммуникации. Критическое мышление.
5.2.6	Нейроэкономика. Теория принятия решений	Нейроэкономика как междисциплинарное направление в науке на пересечении предметов экономической теории, нейробиологии и психологии, изучающая процесс принятия решений при выборе альтернативных вариантов, распределении риска и вознаграждения. Основные этапы в нейроэкономике: формулирование цели, оценивание альтернатив, выбор альтернатив, решение
5.2.7	Подготовка презентаций в командах	Работа в командах. Особенности презентации. Этапы подготовки презентации. Возможные ошибки при проведении презентации. Полезные советы.
5.2.8	Предварительная защита проектов. Обратная связь	Предварительная защита проектов, подготовка к взаимодействию с экспертами. Оценка проекта. Проектно-конструкторское решение в рамках проекта и его экспертная оценка. Начальный этап исследования и его экспертная оценка.

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

Самостоятельная работа по модулю включает:

- анализ официальных документов: законов, подзаконных нормативных правовых актов, нормативно-инструкционных и справочных материалов, данных статистики и результатов научных исследований по вопросам приоритетных направлений развития субъектов РФ и муниципальных образований с использованием информационно-поисковых систем «Консультант-плюс», «Гарант», глобальной сети интернет, открытых данных и информации, размещенной на официальных сайтах. Список нормативных правовых актов, Интернет-ресурсов, на которых необходимо сфокусировать внимание, представлен в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля»;
- анализ научной и методической литературы, материалов научных периодических изданий, презентационных материалов;
- вопросы для самостоятельного изучения:
  1. Понятие культура: структура и функции.
  2. Культура и цивилизация.
  3. Становление и развитие культуры
  4. Культура и глобальные проблемы современности
  5. Массовая и элитарная культура
  6. Языки, символы, коды культуры
  7. Историческая типология культур
  8. Этническая и национальная культура

9. Факторы формирования национальной культуры.
10. Восточный и западный типы культур.
11. Информационные типологии культур.
12. Доминирующая культура, субкультура и контркультура.
13. Культура и личность.
14. Социализация и инкультурация.
15. Этническая и культурная идентичность.
16. Коммуникация как психологический феномен.
17. Формы межкультурной коммуникации.
18. Уровни межкультурной коммуникации.
19. Виды межкультурного взаимодействия.
20. Стереотипы восприятия и их влияние.
21. Источники культурной динамики.
22. Аккультурация как способ освоения чужой культуры.
23. Основные стратегии аккультурации.
24. Культурный шок: симптомы и механизм развития.
25. Модель освоения чужой культуры М. Беннета.
26. Межкультурный конфликт и его особенности.
27. Специфика разрешения межкультурных конфликтов

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

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

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме зачета, защиты по итогам этапа реализации сквозных проектных работ, осуществляемых коллективом слушателей (проектной командой).

Критерии оценки проектной работы модуля:

1. Уточнение целей проекта (15%)
2. Обоснование актуальности проекта (15%)
3. Определение вызовов, тенденций и процессов, в результате действия которых возникли указанные проблемы (30%)
4. Определение рисков проекта и мер реагирования (20%)
5. Обоснование механизма реализации (20%).

Примерные темы итоговых аттестационных работ:

- ✓ Разработка мер по привлечению инвестиций от ESG-компаний из стран СНГ в г. Москва.
- ✓ Внедрение механизмов по разработке международных профессиональных стандартов в рамках СНГ.
- ✓ Развитие экспорта путем государственных решений.
- ✓ Разработка механизмов для улучшения инвестиционного климата и стимулирования внешнеэкономической деятельности в транспортной сфере стран СНГ.
- ✓ Выработка механизмов для улучшения инвестиционного климата между Москвой и странами СНГ.

## Оценивание слушателя на зачете по модулю

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
Более 60%	<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если зачет сдан по утвержденной процедуре и соответствует полученному заданию; выводы грамотно сформулированы, обоснованы и соответствуют исходной информации; слушатель правильно и аргументировано ответил на все вопросы задания.
Менее 60%	<i>не зачтено</i>	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если структура ответов не соответствует полученному заданию; выводы не обоснованы, нарушена логика изложения материала; слушатель не смог правильно ответить на вопросы задания.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### 7.1. Нормативные правовые документы

1. Конвенция о межрегиональном сотрудничестве государств - участников Содружества Независимых Государств от 16 сентября 2016 г. (вступила в силу, в том числе для Российской Федерации, 17 марта 2020 г.) <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202004100035>.
2. Указ Президента РФ от 19 декабря 2012 г. № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» (с изменениями и дополнениями от 15.01.2024) <https://base.garant.ru/70284810/>.
3. «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (утв. ВС РФ 09.10.1992 №3612-1) (ред. от 24.06.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1870/582d224f6974918c8c8d558f16f0c060470bffff/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870/582d224f6974918c8c8d558f16f0c060470bffff/).
4. Постановление Правительства РФ от 12 января 1995 г. № 22 «Об основных направлениях культурного сотрудничества Российской Федерации с зарубежными странами» <https://base.garant.ru/1520067/>.
5. Указ Президента РФ от 05.09.2022 № 611 (ред. от 17.10.2022) «Об утверждении Концепции гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом» <https://legalacts.ru/doc/ukaz-prezidenta-rf-ot-05092022-n-611-ob-utverzhdenii/>.
6. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

### 7.2 Основная литература

1. Боголюбова, Н. М. Межкультурная коммуникация: учебник для вузов / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16204-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/mezhkulturnaya-kommunikaciya-544893#page/1>.

2. Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/liderstvo-536169>.
3. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/liderstvo-535903#page/1>.
4. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-innovacionnymi-proektami-511434>.
5. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-511071>.
6. Румянцева, Ю. В. Лидерство: учебное пособие / Ю. В. Румянцева. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 80 с. — ISBN 978-5-00175-157-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126367.html>.
7. Надточий, Ю. Б. Командообразование. Практикум: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — Москва: Дашков и К, 2022. — 108 с. — ISBN 978-5-394-04656-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120715.html>.
8. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/komandoobrazovanie-544419#page/1>.
9. Юдина, А. И. Культурная политика: межкультурная коммуникация и международные культурные обмены: практическое пособие для вузов / А. И. Юдина, Л. С. Жукова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 47 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11591-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/kulturnaya-politika-mezhkulturnaya-kommunikaciya-i-mezhdunarodnye-kulturnye-obmeny-566446#page/1>.

### 7.3 Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-536083#page/1>.
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-543893#page/1>.
3. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80614.html>.

#### 7.4. Интернет-ресурсы

- <http://government.ru/docs/all/121736/> О государственной поддержке компаний - лидеров по разработке продуктов, сервисов и платформенных решений на базе "сквозных" цифровых технологий
- [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o-razvitii-sotrudnicestva-v-ramkah-sodruzestva-nezavisimyh-gosudarstv/](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o-razvitii-sotrudnicestva-v-ramkah-sodruzestva-nezavisimyh-gosudarstv/) - Министерство иностранных дел Российской Федерации / О развитии сотрудничества в рамках Содружества Независимых Государств

#### 7.5. Справочные системы:

1. <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> -Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
4. <https://www.rambler.ru/> – Поисковая система
5. <https://yandex.ru/> – Поисковая система
6. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
7. <https://www.garant.ru/> – Гарант

### 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей и проведения промежуточной аттестации по модулю «Межкультуральное взаимодействие. Защита проектов» 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.

### 8.ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателей сформированы следующие компетенции:

Таблица 9.1.

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способность осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	– владеет организационно-управленческими навыками в сфере государственного и муниципального управления, стратегического управления персоналом организации, построения интегрированной системы управления рисками;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– способен эффективно принимать организационные управленческие решения, в том числе кризисных ситуациях</li> </ul>
ОПК-6 - способность организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<p>владеет навыками управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти</p>
ПСК-1 – разработка системы стратегического управления персоналом организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– владеет навыками управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности;</li> <li>– способен применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</li> </ul>
ПЛК-1 – лидерство	<p>умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение</p> <p>–</p>
ПЛК-2 – принятие управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– решения принимает 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>