

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал
Центр дополнительного образования

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО
на Ученом совете институтов и
школ дополнительного
профессионального
образования

Протокол от 13.02.26 № 59

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по дополнительному
профессиональному
образованию



Е.А. Диденко
2026 г.

ПРОГРАММА
профессиональной переподготовки
«Государственное и муниципальное управление»
для получения новой квалификации
«Специалист по государственному и муниципальному управлению»

Москва – 2026

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «Государственное и муниципальное управление»

Общая характеристика программы

Цель программы: формирование и совершенствование компетенций, необходимых для выполнения задач в сфере современного государственного и муниципального управления, освоение передовых стратегий, методов работы с данными и цифровых инструментов для повышения эффективности органов власти, развитие навыков стратегического планирования, анализа данных и реализации государственных проектов и программ в условиях цифровизации.

Перечень нормативных документов, определяющих квалификационные требования к выпускнику программы:

— Приказ Минтруда России от 18 декабря 2017 г. № 847 "Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих".

— ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», Приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016.

Характеристика нового вида профессиональной деятельности (новой квалификации) и/или трудовых функций:

Вид профессиональной деятельности (новая квалификация): Специалист по государственному и муниципальному управлению. Обобщенные трудовые функции, на реализацию которых направлена программа, входящие в раздел «Профессионально-функциональные квалификационные требования»:

- осуществляет нормативное правовое регулирование и выработка государственной политики;
- осуществляет контрольно-надзорную деятельность;
- осуществляет предоставление государственных услуг;
- осуществляет исполнительно-распорядительные и обеспечивающие функции;
- осуществляет проектную деятельность.

Характеристика профессиональных компетенций, подлежащих совершенствованию, и/или перечень новых компетенций, формирующихся в процессе освоения программы

Слушатель, успешно прошедший обучение по программе профессиональной

переподготовки, должен обладать следующими компетенциями, необходимыми для выполнения нового вида деятельности в сфере государственного и муниципального управления:

- способность интерпретировать национальные и отраслевые цели развития, декомпозировать их в конкретные задачи и показатели для своего уровня управления (ведомство, регион, муниципалитет) в рамках установленной законодательством системы стратегического планирования;

- способность проектировать и внедрять полный цикл управления, основанного на результатах, в соответствии с методологией Постановления №1688: от формулирования целей и планов до организации мониторинга, анализа отклонений и принятия корректирующих решений;

- способность выявлять, собирать, верифицировать и анализировать данные (как внутренние учётные, так и внешние, включая большие данные) для оценки ситуации, прогнозирования тенденций, моделирования эффектов и обоснования управленческих решений;

- способность эффективно использовать и инициировать развитие цифровых платформ, реестров и сервисов (Госуслуги, ФГИС, региональные платформы) для повышения эффективности процессов, межведомственного взаимодействия и качества предоставления услуг гражданам и бизнесу;

- способность разрабатывать и применять систему сбалансированных показателей (KPI) для оценки эффективности органов власти, программ и проектов, фокусируясь не только на количественных результатах, но и на качестве, итоговом эффекте и социально-экономическом воздействии;

- способность диагностировать организационные проблемы, выявлять риски в реализации стратегий, применять гибкие подходы к управлению проектами и процессами в условиях неопределённости, а также инициировать изменения в организационной структуре и культуре для повышения адаптивности и результативности госоргана.

Планируемые результаты обучения по программе

Программа профессиональной переподготовки «Государственное и муниципальное управление» направлена на получение слушателями профессиональных компетенций, необходимых для выполнения задач в сфере государственного и муниципального управления.

По итогам освоения программы выпускники должны быть готовы к выполнению трудовых функций, предусмотренных квалификационными требованиями, включая стратегическое планирование, управление по результатам и анализ данных для повышения эффективности органов власти, а именно:

Знать:

- принципы, методы и правовые основы стратегического планирования и управления по результатам в государственном секторе, включая Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»;

— систему национальных целей и приоритетов развития Российской Федерации, механизмы их каскадирования в государственные программы, национальные и федеральные проекты;

— основы управления данными в органах власти, принципы работы с данными для принятия решений и ключевые источники государственных данных (ФГИС, реестры, статистика);

— нормативно-правовую базу, регулиующую государственное и муниципальное управление, бюджетный процесс, антикоррупционное законодательство и предоставление государственных услуг (включая Федеральный закон № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»);

— методологию оценки эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, ключевые показатели эффективности (KPI) в государственном секторе;

— современные технологии цифровой трансформации государственного управления, принципы проектирования и внедрения цифровых сервисов и платформенных решений.

Уметь:

— разрабатывать, корректировать и контролировать выполнение документов стратегического планирования (программы, проекты) в соответствии с национальными целями и методологией управления по результатам;

— организовывать и оптимизировать управленческие и предоставления услуг процессы на основе анализа данных, внедрять практики процессного подхода и бережливого управления;

— проводить анализ социально-экономических данных, строить прогнозные модели, оценивать эффективность и результативность государственных программ и проектов;

— обеспечивать правовое сопровождение деятельности органа власти, оценивать управленческие, правовые и репутационные риски и разрабатывать меры по их минимизации;

— выстраивать эффективное межведомственное взаимодействие, а также коммуникацию с гражданским обществом, бизнесом и профессиональными экспертными сообществами;

— управлять командой и организационными изменениями в государственном органе: формировать повестку, мотивировать сотрудников на достижение целей, внедрять культуру, основанную на данных и результатах.

Владеть:

— навыками стратегического анализа (PESTLE, SWOT) и проектирования в сфере государственного управления, разработки и мониторинга системы сбалансированных показателей (KPI);

— методами работы с данными для государственного управления: визуализация, анализ больших данных, использование BI-систем для мониторинга и отчетности;

- навыками принятия обоснованных управленческих решений на основе данных, доказательного подхода и оценки регуляторного воздействия;
- техниками публичных коммуникаций, GR (Government Relations), ведения переговоров и управления общественной репутацией государственного органа;
- современными цифровыми инструментами управления проектами, взаимодействия и анализа обратной связи от граждан и бизнеса;
- навыками руководства в условиях цифровой трансформации, управления изменениями и формирования организационной культуры, ориентированной на результат и качество услуг.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал
Центр дополнительного образования

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО
на Ученом совете институтов и
школ дополнительного
профессионального
образования

Протокол от 13.02.26 № 59

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по дополнительному
профессиональному
образованию



Е.А. Диденко
2026 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
программы профессиональной переподготовки
«Государственное и муниципальное управление»
для получения новой квалификации
«Специалист по государственному и муниципальному управлению»

Требования к уровню образования слушателей	Лица, имеющие среднее профессиональное образование и (или) высшее образование; лица, получающие высшее образование.
Категория слушателей	Руководители и специалисты учреждений, организаций, предприятий, а также лица, желающие получить новую квалификацию в сфере государственного и муниципального управления.
Новая присваиваемая квалификация	Квалификация «Специалист по государственному и муниципальному управлению»
Срок обучения	576 часов, 10 месяцев
Форма обучения	очно-заочная, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий
Режим занятий	12-14 часов в неделю

№ № п/п	Наименование дисциплины, модуля	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
		В зачетных единицах	В часах	Контактная работа ¹			Самостоятельная работа	
				Всего	из них			
					Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дисциплина 1. Современные теории и модели государственного управления / Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет
2	Дисциплина 2. Система органов государственной власти и административно-правовое регулирование / Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Экзамен
3	Дисциплина 3. Управление муниципальным образованием как социально-экономической системой / Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет
4	Дисциплина 4. Управление рисками и обеспечение этики в государственном управлении / Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет
5	Дисциплина 5. Государственная и	1	36	18	8	10	18	Зачет

С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	муниципальная экономика / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления							
6	Дисциплина 6. Государственные и муниципальные закупки (контрактная система). / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	1	36	32	4	28	4	Зачет
7	Дисциплина 7. Управление проектами в органах власти / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Экзамен
8	Дисциплина 8. Государственные и муниципальные финансы / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет
9	Дисциплина 9. Социальная политика и управление социальными услугами / Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие	1	36	18	8	10	18	Зачет
10	Дисциплина 10. Управление региональным развитием и территориальное планирование / Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие	1	36	18	8	10	18	Зачет
11	Дисциплина 11. Государственное управление в условиях цифровой трансформации (Цифровое правительство) / Модуль 3. Управление	1	36	18	8	10	18	Зачет

	социальной сферой и территориальное развитие							
12	Дисциплина 12. Стратегическое управление и управление по результатам в органах власти / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	1	36	18	8	10	18	Зачет
13	Дисциплина 13. Государственная кадровая политика и управление персоналом в госслужбе / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	1	36	18	8	10	18	Зачет
14	Дисциплина 14. Взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ (GR и PR)/ Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	1	36	18	8	10	18	Экзамен
15	Дисциплина 15. Институты развития и государственно-частное партнерство (ГЧП). / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	1	36	18	8	10	18	Зачет
16	Всего	15	540	270	120	150	270	
17	Подготовка и проведение итоговой аттестации	1	36	6	-	6	30	Итоговый (квалификационный) экзамен
18	Общая трудоемкость программы	16	576	276	120	156	300	

Разработчики программы:

Зинченко Наталья Владимировна – заведующая кафедрой «Менеджмент и маркетинг», Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат экономических наук, доцент.

Мазунина Мария Владимировна – доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», кандидат экономических наук.

Сведения о преподавателях, участвующих в реализации дополнительной профессиональной программы:

Грибок Наталья Николаевна, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат ист. наук, доцент;

Артюшкова Александра Юрьевна, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат педагогических наук;

Рубин Александр Гарриевич, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат экономических наук, доцент;

Зинченко Наталья Владимировна – заведующая кафедрой «Менеджмент и маркетинг», Краснодарского филиала Финуниверситета, кандидат экономических наук, доцент.

Мазунина Мария Владимировна – доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», кандидат экономических наук.

Директор
Центра дополнительного образования
Краснодарского филиала
«10» февраля 2026 г.



Рюмина Ю.А.

**Учебно-тематический план
программы профессиональной переподготовки
«Государственное и муниципальное управление»**

№ № п/ п	Наименование дисциплины, модуля	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
		В зачетных единицах	В часах	Контактная работа ¹		Самостоятельная работа		
				Всего часов	из них			
					Лекции		Практические занятия	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дисциплина 1. Современные теории и модели государственного управления / Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 1.1. Эволюция теорий государственного управления: от классической бюрократии к новым концепциям		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 1.2. Новые модели публичного управления		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 1.3. Институциональные и социокультурные подходы в государственном управлении		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 1.4. Практические модели и механизмы государственного управления		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
2	Дисциплина 2. Система органов государственной власти и административно-правовое регулирование /	1	36	18	8	10	18	Экзамен

¹ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления							
	Тема 2.1. Теоретико-методологические основы государственно-властных отношений		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 2.2. Организационно-правовая основа функционирования органов власти		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 2.3. Административно-правовые формы и методы государственного управления		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 2.4. Административно-правовое регулирование в сферах и отраслях управления		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Экзамен
3	Дисциплина 3. Управление муниципальным образованием как социально-экономической системой / Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 3.1. Муниципальное образование как социально-экономическая система: элементы, структура, взаимосвязи		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 3.2. Организационная структура и правовые основы муниципального управления		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 3.3. Экономика и социальная сфера муниципального образования		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 3.4. Стратегическое планирование развития муниципального образования		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
4	Дисциплина 4. Управление рисками и обеспечение этики в государственном управлении / Модуль 1 Основы государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет

	Тема 4.1. Теоретические основы принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 4.2 Анализ и оценка степени риска в государственном и муниципальном управлении.		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 4.3 Антикоррупционный комплаенс в трудовых отношениях		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 4.4 Корпоративная этика как элемент антикоррупционного комплаенса		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
5	Дисциплина 5 Государственная и муниципальная экономика / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 5.1 Государственный и муниципальный (общественный) сектор экономики		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 5.2 Государственные финансы, бюджетная система и бюджетный процесс		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 5.3 Государственные и муниципальные доходы и расходы		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 5.4 Система государственных и муниципальных предприятий		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
6	Дисциплина 6. Государственные и муниципальные закупки (контрактная система)/ Модуль 2. Финансово-экономические аспекты	1	36	18	8	10	18	Зачет

	государственного и муниципального управления							
	Тема 6.1. Закупки как инструмент реализации государственной стратегии и нацпроектов: от потребности к результату		4	2	2	4	4	Текущий контроль
	Тема 6.2. управление закупками: аналитика, прогнозирование и оценка эффективности		4	2	2	4	4	Текущий контроль
	Тема 6.3. Управление жизненным циклом контракта и рисками: от планирования до оценки результатов		4	2	2	4	4	Текущий контроль
	Тема 6.4. Стимулирование инноваций и развитие рынка через «умные» закупки		4	2	2	6	4	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
7	Дисциплина 7. Управление проектами в органах власти / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 7.1. Особенности проектного управления в органах власти.		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 7.2. Инициирование, планирование и ресурсное обеспечение проектов в государственном и муниципальном секторе		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 7.3. Исполнение и контроль проектов в органах власти		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 7.4. Проектная культура, лидерство и коммуникации в публичном управлении		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет
8	Дисциплина 8. Государственные и муниципальные финансы / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	1	36	18	8	10	18	Зачет

	Тема 8.1. Бюджет как инструмент реализации стратегических целей		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 8.2. управление государственными и муниципальными доходами и расходами		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 8.3. Оценка эффективности и аудит использования публичных средств		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 8.4. Финансовые инструменты для приоритетных направлений (инфраструктура, инновации, соцсфера)		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
9	Дисциплина 9. Социальная политика и управление социальными услугами / Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 9.1. Институциональные основы и перспективы развития социальной политики		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 9.2. Система социальных услуг: виды, формы, организация предоставления		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 9.3. Социальное обслуживание отдельных категорий населения		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Тема 9.4. Проблемы и перспективы развития социальной политики и социального обслуживания		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет
10	Дисциплина 10. Управление региональным развитием и территориальное планирование / Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие	1	36	18	8	10	18	Зачет

	Тема 10.1. Теоретические основы управления региональным развитием		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 10.2. Инструменты территориального планирования и пространственного анализа		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 10.3. Региональная политика и управление региональными программами развития		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Тема 10.4. Стратегическое управление развитием муниципальных образований и межмуниципальное взаимодействие		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет
11	Дисциплина 11. Государственное управление в условиях цифровой трансформации (Цифровое правительство) / Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 11.1. Стратегическое управление цифровой трансформацией в органах власти		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 11.2. Менеджмент процессов и организационных изменений		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 11.3. Управление экосистемой цифровых сервисов и поставщиками		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 11.4. Управление данными как корпоративным активом		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
12	Дисциплина 12. Стратегическое управление и управление по результатам в органах власти / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	1	36	18	8	10	18	Зачет

	Тема 12.1. Построение системы стратегического планирования от национальных целей до ведомственных задач		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 12.2. Внедрение цикла управления по результатам		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 12.3. Разработка и контроль ключевых показателей эффективности для органов власти		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 12.4. Анализ результатов и оценка воздействия государственных программ и проектов		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	—	2	—	Зачет в форме тестирования
13	Дисциплина 13. Государственная кадровая политика и управление персоналом в госслужбе / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 13.1. Основы кадровой политики и управления персоналом в государственном секторе		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 13.2. Организация подбора, оценки и продвижения персонала в государственных учреждениях		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 13.3. Обучение, повышение квалификации и профессиональная подготовка государственных служащих		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 13.4. Проблемы мотивации, стимулирования и ответственности работников государственной службы		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	—	2	—	Зачет в форме тестирования
14	Дисциплина 14. Взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ (GR и	1	36	18	8	10	18	Зачет

	PR)/ Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития							
	Тема 14.1. GR и PR в системе публичного управления		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 14.2. Инструменты GR: стратегии влияния и продвижения интересов		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 14.3. PR в органах власти: формирование общественного мнения и повышение доверия		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 14.4. Механизмы взаимодействия с гражданским обществом: от диалога к партнерству		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования
15	Дисциплина 15. Институты развития и государственно-частное партнерство / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	1	36	18	8	10	18	Зачет
	Тема 15.1. Теоретические основы институционального развития и государственно-частного партнерства (ГЧП)		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 15.2. Нормативно-правовые и институциональные механизмы ГЧП		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 15.3. Формы, модели и инструменты реализации проектов ГЧП		8	4	2	2	4	Текущий контроль
	Тема 15.4. Государственно-частное партнерство и социально-экономическое развитие		10	4	2	2	6	Текущий контроль
	Промежуточная аттестация		2	2	-	2		Зачет в форме тестирования
11	Всего	15	540	270	120	150	270	
12	Подготовка и проведение итоговой аттестации	1	36	6	-	6	30	Итоговый (квалификационный) экзамен

13	Общая трудоемкость программы	16	576	276	120	156	300	
----	------------------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	--

Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
 (Финансовый университет)
 Краснодарский филиал
 Центр дополнительного образования

Календарный учебный график
программы профессиональной переподготовки
«Государственное и муниципальное управление»

Объем программы - 576 час.

Продолжительность обучения - 10 месяцев

Форма обучения – очно-заочная, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование дисциплин (модулей)	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц	10 месяц	КР	СР	С	ПА	ИА	Всего
	Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления																
1.	Современные теории и модели государственного управления	36										16	18		2		36
2.	Система органов государственной власти и административно-правовое регулирование	18	18									16	18		2		36
3.	Управление муниципальным образованием как социально-экономической системой		36									16	18		2		36
4.	Управление рисками и обеспечение этики в государственном управлении			36								16	18		2		36
	Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления																
5.	Государственная и муниципальная экономика			18	18							16	18		2		36
6.	Государственные и муниципальные закупки (контрактная система)				36							16	18		2		36
7.	Управление проектами в органах власти					36						16	18		2		36
8.	Государственные и муниципальные финансы					18	18					16	18		2		36
	Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие																
9.	Социальная политика и управление социальными услугами						36					16	18		2		36
10.	Управление региональным развитием и территориальное планирование							36				16	18		2		36
11.	Государственное управление в условиях цифровой трансформации (Цифровое правительство)							18	18			16	18		2		36
	Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития																
12.	Стратегическое управление и управление по результатам в органах власти								36			16	18		2		36
13.	Государственная кадровая политика и управление персоналом в госслужбе									36		16	18		2		36

14	Взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ (GR и PR).									18	18	16	18		2		36
15	Институты развития и государственно-частное партнерство (ГЧП)										36	16	18		2		36
16	Итоговая аттестация										36		30			6	36
17	ИТОГО	54	54	54	54	54	54	54	54	54	90	240	300		30	6	576

Директор Центра дополнительного образования Краснодарского филиала

Условные обозначения	
КР	контактная работа
СР	самостоятельная работа
ПА	промежуточная аттестация
С	стажировка
ИА	итоговая аттестация



Ю.А. Рюмина

**Программа профессиональной переподготовки
«Государственное и муниципальное управление» состоит из:**

Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления

Дисциплина 1. Современные теории и модели государственного управления

Дисциплина 2. Система органов государственной власти и административно-правовое регулирование

Дисциплина 3. Управление муниципальным образованием как социально-экономической системой

Дисциплина 4. Управление рисками и обеспечение этики в государственном управлении

Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления

Дисциплина 5. Государственная и муниципальная экономика

Дисциплина 6. Государственные и муниципальные закупки (контрактная система)

Дисциплина 7. Управление проектами в органах власти

Дисциплина 8. Государственные и муниципальные финансы

Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие

Дисциплина 9. Социальная политика и управление социальными услугами

Дисциплина 10. Управление региональным развитием и территориальное планирование

Дисциплина 11. Государственное управление в условиях цифровой трансформации (Цифровое правительство)

Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития

Дисциплина 12. Стратегическое управление и управление по результатам в органах власти

Дисциплина 13. Государственная кадровая политика и управление персоналом в госслужбе

Дисциплина 14. Взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ (GR и PR)

Дисциплина 15. Институты развития и государственно-частное партнерство (ГЧП)

Рабочая программа Дисциплины 1. **«Современные теории и модели государственного управления»**

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей системных знаний о современных теоретических подходах и моделях государственного управления, а также развитие компетенций, необходимых для анализа, проектирования и оценки управленческих практик в сфере публичной администрации с учётом политических, экономических, социальных и этических аспектов.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность применять основные теории государственного управления для анализа реальных управленческих ситуаций;
- способность системно оценивать эффективность государственных институтов и механизмов регулирования;
- способность разрабатывать и обосновывать предложения по адаптации и совершенствованию моделей государственного управления;
- способность вести профессиональную коммуникацию и сотрудничество с различными стейкхолдерами (государственные органы, НКО, бизнес-структуры, гражданское общество) для реализации управленческих решений;
- способность использовать современные инструменты государственного управления, включая цифровизацию, управление изменениями и инновации в публичном секторе.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные теоретические концепции государственного управления, включая классические и современные подходы;
- ключевые модели государственного управления (традиционная бюрократия, новая публичная администрация, управленческое государство, цифровое государство и др.);
- функциональные особенности государственных институтов и механизмов публичной политики;
- методы анализа эффективности управленческих решений и государственного регулирования;
- правовые, культурные и этические основы государственного управления.

Уметь:

- анализировать управленческие процессы в государственных и квазигосударственных структурах;
- сравнивать различные теории государственного управления и выбирать подходящую модель в зависимости от контекста;

- оценивать результаты реализации государственных программ и инициатив;
- формулировать управленческие предложения с учётом специфики институциональной среды;
- выстраивать эффективное взаимодействие между участниками государственного и негосударственного сектора.

Владеть:

- методологией системного анализа и стратегического мышления в публичном управлении;
- навыками проектирования и оценки управленческих решений;
- инструментами мониторинга эффективности государственной политики;
- способностью адаптировать модели управления в условиях изменяющегося социально-политического и экономического окружения;
- коммуникативными компетенциями для ведения межсекторного взаимодействия и принятия решений в условиях неопределённости.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ²			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
		Лекции		Практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 1. Современные теории и модели государственного управления / Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 1.1 Эволюция теорий государственного управления: от классической бюрократии к новым концепциям	8	4	2	2	4	Текущий контроль

² С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

2	Тема 1.2 Новые модели публичного управления	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 1.3 Институциональные и социокультурные подходы в государственном управлении	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 1.4 Практические модели и механизмы государственного управления	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 1.1 Эволюция теорий государственного управления: от классической бюрократии к новым концепциям

Понятие и предмет теории государственного управления.

Классическая модель бюрократии: идеи М. Вебера, принципы и ограничения.

Административная школа и научное управление в публичном секторе.

Критика классических теорий и предпосылки их трансформации.

Переход к современным концепциям государственного управления в условиях усложнения общественных процессов и глобализации.

Тема 1.2 Новые модели публичного управления

Концепция новой публичной администрации: цели, инструменты и результаты.

Модель «доброго управления»: принципы прозрачности, подотчётности и участия.

Сетевое и партнерское управление: межсекторное взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества.

Цифровое государство и электронное управление как современная модель публичного управления.

Преимущества и ограничения новых моделей публичного управления.

Тема 1.3 Институциональные и социокультурные подходы в государственном управлении

Институциональный подход: формальные и неформальные институты государственного управления.

Роль правовых норм, политической культуры и традиций в формировании управленческих моделей.

Социокультурные факторы и ценности как основа управленческих решений.

Поведенческие аспекты государственного управления и принятия решений.

Сравнительный анализ национальных моделей государственного управления.

Тема 1.4 Практические модели и механизмы государственного управления

Практика применения теорий и моделей государственного управления в деятельности органов власти.

Механизмы стратегического и программно-целевого управления.

Инструменты оценки эффективности государственной политики и публичных услуг.

Управление изменениями и реформирование государственного сектора.

Лучшие практики и кейсы реализации современных моделей государственного управления в национальном и международном контексте.

Содержание практических занятий

№ те	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 1.1 Эволюция теорий государственного управления: от классической бюрократии к новым концепциям Понятие и предмет теории государственного управления. Классическая модель бюрократии. Административная школа и научное управление в публичном секторе. Критика классических теорий и предпосылки их трансформации. Переход к современным концепциям государственного управления в условиях усложнения общественных процессов и глобализации.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 1.2 Новые модели публичного управления Концепция новой публичной администрации. Модель «доброго управления»: принципы прозрачности, подотчётности и участия. Сетевое и партнерское управление: межсекторное взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества. Цифровое государство и электронное управление как современная модель публичного управления. Преимущества и ограничения новых моделей публичного управления.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 1.3 Институциональные и социокультурные подходы в государственном управлении Институциональный подход: формальные и неформальные институты государственного управления. Роль правовых норм, политической культуры и традиций в формировании управленческих моделей. Социокультурные факторы и ценности как основа	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ те	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	управленческих решений. Поведенческие аспекты государственного управления и принятия решений. Сравнительный анализ национальных моделей государственного управления.	
4	Тема 1.4 Практические модели и механизмы государственного управления Практика применения теорий и моделей государственного управления в деятельности органов власти. Механизмы стратегического и программно-целевого управления. Инструменты оценки эффективности государственной политики и публичных услуг. Управление изменениями и реформирование государственного сектора. Лучшие практики и кейсы реализации современных моделей государственного управления в национальном и международном контексте.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико- ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 1.1 Эволюция теорий государственного управления: от классической бюрократии к новым концепциям Понятие и предмет теории государственного управления. Классическая модель бюрократии. Административная школа и научное управление в публичном секторе. Критика классических теорий и предпосылки их трансформации. Переход к современным концепциям государственного управления в условиях усложнения общественных процессов и глобализации.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 1.2 Новые модели публичного управления Концепция новой публичной администрации. Модель «доброго управления»: принципы прозрачности, подотчётности и участия. Сетевое и партнерское управление: межсекторное взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества. Цифровое государство и электронное управление как	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	современная модель публичного управления. Преимущества и ограничения новых моделей публичного управления.	
3	Тема 1.3 Институциональные и социокультурные подходы в государственном управлении Институциональный подход: формальные и неформальные институты государственного управления. Роль правовых норм, политической культуры и традиций в формировании управленческих моделей. Социокультурные факторы и ценности как основа управленческих решений. Поведенческие аспекты государственного управления и принятия решений. Сравнительный анализ национальных моделей государственного управления.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 1.4 Практические модели и механизмы государственного управления Практика применения теорий и моделей государственного управления в деятельности органов власти. Механизмы стратегического и программно-целевого управления. Инструменты оценки эффективности государственной политики и публичных услуг. Управление изменениями и реформирование государственного сектора. Лучшие практики и кейсы реализации современных моделей государственного управления в национальном и международном контексте.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399.
2. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319.
3. Федеральный закон № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602.
4. Федеральный закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530.
5. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

<https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

1. Купряшин Г.Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г.Л. Купряшин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 582 с. – URL: https://istina.fnkcr.ru/publications/book/805852283/?utm_source.

2. Липски С.А. Государственное (муниципальное) управление и государственная служба: учебное пособие / С.А. Липски. – М.: Издательство «Русайнс», 2024. – 296 с. – URL: <https://knorus.ru/catalog/gosudarstvennoe-i-municipal-noe-upravlenie/692296-gosudarstvennoe-municipal-noe-upravlenie-i-gosudarstvennaya-sluzhba-bakalavriat-uchebnoe-posobie>.

Дополнительная литература

3. Осейчук В.И. Теория государственного управления: учебник и практикум для вузов / В.И. Осейчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 252 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/561665>.

4. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник и практикум для вузов / Под ред. Г.А. Меньшиковой, Н.А. Пруеля. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 340 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560603>.

5. Прокофьев С.Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник для вузов / С.Е. Прокофьев, С.Г. Еремин, А.И. Галкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 692 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/577359>.

6. Акмалова А.А. Система государственного и муниципального управления: учебник / А.А. Акмалова, В.М. Капицын. – М.: ИНФРА-М, 2026. – 414 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2219030>.

7. Маркова Е.С. Цифровая трансформация государственного управления: теория, методология, практика: монография / Е.С. Маркова, А.Е. Кисова, Н.Н. Зюзина. – Липецк: Липецкий ГТУ, 2022. – 170 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/296030>.

8. Политическая онтология цифровизации и государственная управляемость: монография / А.А. Балаян, А.В. Волкова, О.А. Игнатьева [и др.]; под. ред. Л.В. Сморгунова. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2022. – 351 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1897244>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

1. Гарант: информационно-правовой портал. – URL: <http://www.garant.ru>.

2. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>.

3. ЭБС «ЮРАЙТ». – URL: <https://urait.ru>.

4. ЭБС «ZNANIUM.COM». – URL: www.znanium.com.

Рабочая программа Дисциплины 2.

«Система органов государственной власти и административно-правовое регулирование»

Цель освоения дисциплины — формирование у слушателей системных знаний об организационно-правовых основах построения и функционирования системы органов государственной власти в Российской Федерации, а также развитие компетенций в области применения административно-правовых форм и методов для эффективной реализации государственной политики и управления в различных сферах общественной жизни.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность анализировать правовые основы и принципы организации государственной власти в России.
- способность применять знания об административно-правовых формах и методах в практической деятельности органов власти.
- способность оценивать эффективность административно-правового регулирования в конкретных сферах и отраслях государственного управления.
- способность разрабатывать проекты управленческих решений и нормативных правовых актов в рамках предоставленных полномочий.
- способность вести профессиональную деятельность в строгом соответствии с правовыми нормами и этическими стандартами государственной службы.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- конституционные основы и принципы организации системы органов государственной власти в Российской Федерации;
- организационно-правовые основы функционирования федеральных, региональных и местных органов власти, их компетенцию и взаимодействие;
- сущность, виды и порядок применения административно-правовых форм государственного управления (правовые акты управления, административные договоры, регистрационные и разрешительные действия);
- основные административно-правовые методы управления (убеждение, поощрение, принуждение, контроль и надзор) и условия их правомерного применения;
- особенности административно-правового регулирования в ключевых сферах и отраслях управления (экономика, социальная сфера, безопасность, цифровизация).

Уметь:

- анализировать структуру и полномочия органов государственной власти при решении конкретных управленческих задач;
- правильно выбирать и оформлять административно-правовые формы для реализации управленческих решений;
- применять адекватные административно-правовые методы в профессиональной деятельности с учетом принципа законности;
- ориентироваться в специальном административном законодательстве, регулирующем конкретные сферы государственного управления;
- выявлять и оценивать правовые риски в процессе административно-правового регулирования.

Владеть:

- навыками работы с нормативными правовыми актами, определяющими систему и деятельность органов государственной власти;
- методикой подготовки проектов управленческих решений и служебных документов;
- навыками анализа правовых ситуаций и правоприменительной практики в сфере государственного управления;
- способностью к правовой оценке действий (бездействия) государственных органов и должностных лиц;
- основами правовой культуры и профессиональной этики государственного служащего.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ³			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 2. Система органов государственной власти и административно-правовое регулирование / Модуль 1. Основы государственного и	36	18	8	10	18	Зачет

³ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	муниципального управления						
1	Тема 2.1. Теоретико-методологические основы государственно-властных отношений	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 2.2. Организационно-правовая основа функционирования органов власти	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 2.3. Административно-правовые формы и методы государственного управления	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 2.4. Административно-правовое регулирование в сферах и отраслях управления	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 2.1. Теоретико-методологические основы государственно-властных отношений

Понятие и сущность государственной власти. Принципы организации и функционирования государственной власти в Российской Федерации (единство системы, разделение властей, федерализм, законность). Легитимность и легальность государственной власти. Государственный суверенитет. Взаимодействие государственной власти с институтами гражданского общества.

Тема 2.2. Организационно-правовая основа функционирования органов власти

Система и виды органов государственной власти в РФ. Конституционно-правовой статус Президента РФ, Федерального Собрания РФ, Правительства РФ, судов РФ. Система федеральных органов исполнительной власти, их функции и полномочия. Органы государственной власти субъектов РФ. Единство системы исполнительной власти. Принципы организации местного самоуправления в единой системе публичной власти.

Тема 2.3. Административно-правовые формы и методы государственного управления

Понятие и классификация административно-правовых форм управления. Правовые акты управления: понятие, виды, требования к оформлению, действие и юридическая сила. Административные договоры (соглашения). Неправовые формы управленческой деятельности (организационные действия, материально-технические операции). Методы

государственного управления: убеждение, поощрение, принуждение. Административный надзор и контроль как методы обеспечения законности.

Тема 2.4. Административно-правовое регулирование в сферах и отраслях управления

Понятие и структура сферы государственного управления. Особенности административно-правового регулирования в экономической сфере (промышленность, торговля, антимонопольное регулирование). Регулирование в социально-культурной сфере (образование, здравоохранение, наука, культура). Государственное управление в административно-политической сфере (оборона, безопасность, внутренние дела, иностранные дела). Правовые основы управления в условиях цифровой трансформации («цифровое» регулирование, предоставление государственных услуг в электронной форме).

Содержание практических занятий

№ те мы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 2.1. Теоретико-методологические основы государственно-властных отношений Понятие и сущность государственной власти. Принципы организации и функционирования государственной власти в РФ. Легитимность и легальность. Государственный суверенитет. Взаимодействие государственной власти с институтами гражданского общества.	Устный опрос, решение тестовых заданий, обсуждение кейсов на определение соответствия управленческой практики конституционным принципам.
2	Тема 2.2. Организационно-правовая основа функционирования органов власти Система и виды органов государственной власти. Конституционно-правовой статус высших органов власти. Структура и виды федеральных органов исполнительной власти. Разграничение предметов ведения и полномочий между федеральными и региональными органами власти. Анализ структуры и полномочий конкретного министерства или ведомства.	Работа с нормативными правовыми актами (Конституция, законы, положения о министерствах). Деловая игра по моделированию межведомственного взаимодействия.

№ те мы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
3	Тема 2.3. Административно-правовые формы и методы государственного управления Классификация административно-правовых форм. Проектирование и анализ правовых актов управления (приказов, распоряжений, постановлений) на предмет соответствия требованиям. Отличия административного договора от гражданско-правового. Разбор практических ситуаций по выбору и применению методов управления (убеждение, поощрение, принуждение). Анализ полномочий органов административного надзора.	Практикум по составлению проектов управленческих документов. Анализ судебной практики по делам, возникающим из публичных правоотношений. Решение ситуационных задач.
4	Тема 2.4. Административно-правовое регулирование в сферах и отраслях управления Особенности правового регулирования в экономической, социально-культурной и административно-политической сферах. Анализ отраслевых нормативных актов (например, в сфере образования, здравоохранения, контроля и надзора). Разбор кейсов по применению специальных административных режимов (санитарно-эпидемиологический, режим чрезвычайной ситуации). Правовые аспекты внедрения цифровых технологий в государственном управлении (электронные реестры, суперсервисы).	Работа с профильным законодательством. Анализ конкретных отраслевых требований и ограничений. Групповая дискуссия по проблемам правового регулирования новых технологий.

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий, а также развитие навыков работы с нормативно-правовой базой.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 2.1. Теоретико-методологические основы государственно-властных отношений Понятие и сущность государственной власти. Принципы организации и функционирования государственной власти в РФ. Легитимность и легальность. Государственный суверенитет.	Изучение Конституции РФ и комментариев к ней. Написание эссе на тему «Современные вызовы легитимности публичной власти». Решение тестовых заданий.
2	Тема 2.2. Организационно-правовая основа функционирования органов власти Система органов государственной власти. Конституционно-правовой статус высших органов власти. Система федеральных органов исполнительной власти. Органы власти субъектов РФ.	Составление структурно-логической схемы системы органов государственной власти РФ. Анализ положений о конкретных министерствах и службах. Подготовка реферата по истории и реформам системы исполнительной власти.
3	Тема 2.3. Административно-правовые формы и методы государственного управления Правовые акты управления. Административные договоры. Методы государственного управления. Административный надзор и контроль.	Подготовка проекта распоряжения или служебного письма по заданной ситуации. Сравнительный анализ методов убеждения и принуждения в управленческой практике. Изучение КоАП РФ (разделы, касающиеся полномочий органов власти).
4	Тема 2.4. Административно-правовое регулирование в сферах и отраслях управления Особенности регулирования в экономической, социальной, административно-политической сферах. Правовые основы цифрового управления.	Анализ нормативной базы, регулирующей конкретную отрасль (на выбор слушателя). Подготовка обзора правовых новелл в сфере цифровизации госуправления (например, о реестрах, цифровых профилях).

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный конституционный закон от 17.12.1997 № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации».

3. Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации».

4. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

5. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ.

7. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
<https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература:

1. Административное право России: учебник для вузов / Под ред. П.И. Кононова, И.Ш. Килясханова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2024.

2. Габричидзе, Б.Н. Административное право Российской Федерации: учебник / Б.Н. Габричидзе, А.Г. Чернявский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2025.

3. Система государственного и муниципального управления: учебник / А.А. Акмалова, В.М. Капицын. – М.: ИНФРА-М, 2026.

Дополнительная литература:

4. Зеленцов, А.Б. Административно-правовые споры: учебное пособие / А.Б. Зеленцов, П.И. Кононов. – 3-е изд. – М.: Норма, 2023.

5. Прокофьев, С.Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник для вузов / С.Е. Прокофьев, С.Г. Еремин, А.И. Галкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025.

6. Старилов, Ю.Н. Административное право: В 2 ч. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024.

7. Четвериков, В.С. Административное право: учебник / В.С. Четвериков. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2024.

8. Цифровое государство: правовые аспекты: монография / отв. ред. Т.Я. Хабриева. – М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 2023.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Официальный интернет-портал правовой информации (pravo.gov.ru)

2. Гарант: информационно-правовой портал (<http://www.garant.ru>)

3. КонсультантПлюс: справочная правовая система (<http://www.consultant.ru>)

4. ЭБС «ЮРАЙТ» (<https://urait.ru>)
5. ЭБС «ZNANIUM.COM» (<https://znanium.com>)

Рабочая программа Дисциплины 3. «Управление муниципальным образованием как социально-экономической системой»

Цель освоения дисциплины – подготовка специалистов-профессионалов, обладающих прикладными и теоретическими методами в области управления муниципальным образованием как социально-экономической системой и использующих свои знания для оценивания новых возможностей, формулирования бизнес-идеи, способствующие развитию муниципального образования.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

способность анализировать муниципальное образование как комплексную систему, определять стратегические цели и приоритеты развития, разрабатывать и реализовывать программы и проекты для достижения этих целей с учетом экономических, социальных и нормативно-правовых аспектов;

способность организовывать и координировать деятельность органов местного самоуправления в соответствии с действующим законодательством, обеспечивать предоставление качественных муниципальных услуг населению, эффективно управлять муниципальными ресурсами и имуществом;

способность эффективно взаимодействовать с населением, общественными организациями и другими заинтересованными сторонами, использовать современные информационные технологии для обеспечения прозрачности и открытости деятельности органов местного самоуправления и противодействия коррупции.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные элементы, структуру и взаимосвязи в социально-экономической системе МО;
- модели организации муниципальных образований и их влияние на функционирование системы;
- особенности экономической и социальной сферы МО, принципы стратегического планирования и развития МО.

Уметь:

- анализировать ключевые аспекты социально-экономической системы МО, обеспечивающие возможность успешного функционирования МО;

- выявлять и анализировать социально-экономические проблемы МО и разрабатывать предложения по решению этих проблем;

- организовывать взаимодействие между различными органами и должностными лицами местного самоуправления, взаимодействовать с населением, организациями и предприятиями, расположенными на территории МО.

Владеть:

- методологией принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективную координацию деятельности органов местного самоуправления в соответствии с действующим законодательством;

- навыками организации, планирования и представления качественных муниципальных услуг населению;

- методологией эффективного взаимодействия с населением, общественными организациями и другими заинтересованными сторонами, в том числе посредством использования современных информационных технологий.

Учебно-тематический план дисциплины

№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁴			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
		Лекции		Практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 3. Управление муниципальным образованием как социально-экономической системой/ Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 1.1. Муниципальное образование как социально-экономическая система: элементы, структура, взаимосвязи	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 1.2 Организационная структура и правовые основы муниципального управления	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 1.3 Экономика и социальная сфера муниципального образования	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 1.4 Стратегическое планирование развития муниципального образования	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 3.1. Муниципальное образование как социально-экономическая система: элементы, структура, взаимосвязи

Ключевые элементы, составляющие социально-экономическую систему муниципального образования и особенности их взаимодействия. Структура МО как социально-экономической системы: характерные черты и особенности экономической, социальной, инфраструктурной экологической подсистемы. Ключевые факторы, определяющие развитие МО как социально-

⁴ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

экономической системы: федеральная и региональная политика, экономическая конъюнктура, глобальные тренды. Условия и механизмы оценки и обеспечения устойчивости и сбалансированности развития МО как социально-экономической системы. Модели организации муниципальных образований: городской округ, муниципальный район, сельское поселение, их характеристики и особенности влияния на функционирование системы.

Тема 3.2. Организационная структура и правовые основы муниципального управления

Полномочия и ответственность органов местного самоуправления, существующих в МО. Нормативные правовые акты, регулирующие деятельность органов местного самоуправления. Контроль над деятельностью администрации и взаимодействие между различными органами и должностными лицами местного самоуправления.

Механизмы участия населения в управлении МО. Проблемы при реализации принципов разграничения полномочий между органами государственной власти и органами местного самоуправления и пути их решения. Взаимодействие между органами местного самоуправления и организациями коммерческого и некоммерческого сектора.

Тема 3.3. Экономика и социальная сфера муниципального образования

Основные источники доходов бюджета МО. Принципы и механизмы формирования и исполнения местного бюджета: источники пополнения и ключевые расходы бюджета МО.

Структурные особенности экономики МО: характеристики ключевых отраслей. Основные показатели, характеризующие уровень жизни населения в МО: доходы, занятость, жилищные условия, уровень образования и здравоохранения. Обеспечение, доступность и качество социальных услуг, предоставляемых населению. Основные направления решения социальных проблем. Роль МО в обеспечении экологической безопасности на своей территории.

Тема 3.4. Стратегическое планирование развитие муниципального образования

Понятие и ключевые характеристики стратегии социально-экономического развития МО. Роль стратегии в управлении развитием МО.

Особенности формирования стратегии и этапы процесса стратегического планирования: анализ текущей ситуации, цели и задачи, приоритеты, мероприятия, ресурсы, система мониторинга и оценки. Ключевые инструменты и методология проведения мониторинга и оценки реализации стратегии развития МО. Корректировка стратегии развития МО под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Факторы, определяющие успешность реализации стратегии развития МО. Инструменты пространственного планирования стратегии развития МО.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 3.1. Муниципальное образование как социально-экономическая система: элементы, структура, взаимосвязи Структура МО как социально-экономической системы. Факторы, определяющие развитие МО как социально-экономической системы: федеральная и региональная политика, экономическая конъюнктура, глобальные тренды. Условия и механизмы оценки и обеспечения устойчивости и сбалансированности развития МО как социально-экономической системы. Модели организации муниципальных образований.	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны
2	Тема 3.2. Организационная структура и правовые основы муниципального управления Полномочия и ответственность органов местного самоуправления, существующих в МО. Нормативные правовые акты, регулирующие деятельность органов местного самоуправления. Контроль над деятельностью администрации и взаимодействие между различными органами и должностными лицами местного самоуправления. Механизмы участия населения в управлении МО.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 3.3. Экономика и социальная сфера муниципального образования Основные источники доходов бюджета МО. Структурные особенности экономики МО. Обеспечение, доступность и качество социальных услуг, предоставляемых населению. Основные направления решения социальных проблем.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 3.4. Стратегическое планирование развитие муниципального образования Понятие и ключевые характеристики стратегии социально-экономического развития МО. Особенности формирования стратегии и этапы процесса стратегического планирования. Факторы, определяющие успешность реализации стратегии развития МО.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	Тема 3.1 Муниципальное образование как социально-экономическая система: элементы, структура, взаимосвязи Анализ конкретного муниципального образования. Исследование влияния федеральной и региональной политики на развитие выбранного МО. Оценка устойчивости и сбалансированности развития выбранного МО.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 3.2 Организационная структура и правовые основы муниципального управления Исследование нормативных правовых актов, регулирующих конкретную сферу деятельности органов местного самоуправления в выбранном МО. Анализ механизмов участия населения в управлении выбранным МО: публичные слушания, общественные советы, местные инициативы.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
	Тема 3.3 Экономика и социальная сфера муниципального образования Основные источники доходов и направления расходов бюджета выбранного МО. Анализ экономики выбранного МО: основные сектора, предприятия, показатели занятости. Исследование доступности и качества социальных услуг, предоставляемых населению в выбранном МО.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 3.4 Стратегическое планирование развитие муниципального образования Моделирование процесса стратегического планирования для выбранного МО. Оценка факторов, определяющих успешность реализации стратегии развития выбранного МО.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: <https://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL: <https://www.consultant.ru/>
3. Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» - URL: <https://www.consultant.ru/>
4. Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». - URL: <https://www.consultant.ru/>
5. Федеральный закон №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» - URL: <https://www.consultant.ru/>
6. Федеральный закон №25.12.2008 273-ФЗ «О противодействии коррупции» - URL: <https://www.consultant.ru/>

7. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
<https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

1. Горный, М. Б. Муниципальная политика и местное самоуправление в России : учебник и практикум для вузов / М. Б. Горный. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 393 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13228-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561272>

2. Изотова, Г. С. Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом) : учебник и практикум для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14602-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560995>

3. Управление социально-экономическими системами : учебник для вузов / под общей редакцией З. Р. Тавасиевой, И. З. Тогузовой, Л. К. Гуриевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 137 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12371-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566340>

Дополнительная литература

4. Савельев, И. И. Особенности оценки системы управления муниципальным образованием : учебное пособие / И. И. Савельев, К. А. Нефедова. — Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. — 198 с. — ISBN 978-5-907140-69-1. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2229287>

5. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 56 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19863-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557251>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс»
URL: <http://www.consultant.ru/>

ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 4.

«Управление рисками и обеспечение этики в государственном управлении»

Цель освоения дисциплины – сформировать у слушателей системного понимания, практических компетенций и ценностных ориентиров для предвидения, минимизации и этичного разрешения рисков в публичной сфере, с целью повышения устойчивости, легитимности и эффективности государственного управления, а также укрепления общественного доверия.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности;
- способность понимать современные тенденции развития политических процессов в мире, мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции;
- способность систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- концептуально-теоретические основы управления рисками в государственном и муниципальном управлении, обеспечения конкурентоспособности корпораций;
- современные научные подходы к управлению экономическими рисками в государственном и муниципальном управлении;
- современные технологии управления рисками в государственном и муниципальном управлении;
- современные подходы к созданию систем управления рисками в государственном и муниципальном управлении;
- содержание должностных обязанностей специалистов в сфере комплаенс, в том числе в сфере антикоррупционного комплаенса.

Уметь:

- использовать методы и инструменты управления рисками в государственном и муниципальном управлении, для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений по финансированию на рост ценности корпорации и бюджетных организаций,
- применять приемы риск-менеджмента в целях внедрения технологических продуктов и инноваций в государственном и муниципальном управлении;
- действовать в соответствии с правовыми актами, должностными инструкциями и моральными нормами в профессиональной деятельности, осуществлять деятельность в сфере антикоррупционного комплаенса

Владеть:

- навыками анализа и разработки системы риск-менеджмента в государственном и муниципальном управлении;

- проводить оценку вариативных инвестиционных управленческих проектов;
- навыками разработки мероприятий по управлению рисками в государственном и муниципальном управлении;
- навыками применения на практике требований профессиональной этики специалиста в сфере комплаенс, имеющихся профессиональных знаний;
- навыками давать оценку допустимости принятия решения или совершения действий в конкретной ситуации, митигации коррупционных рисков

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁵			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
		Лекции		Практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 4. Управление рисками и обеспечение этики в государственном управлении / Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 4.1. Теоретические основы принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 4.2 Анализ и оценка степени риска в государственном и муниципальном управлении.	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 4.3 Антикоррупционный комплаенс в трудовых отношениях	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 4.4 Корпоративная этика как элемент антикоррупционного комплаенса	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 4.1 Теоретические основы принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.

Сущность, цели и задачи теории принятия решений в государственном и муниципальном управлении. Этапы принятия решений. Факторы, влияющие

⁵ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

на принятие решений. Понятие методов принятия управленческих решений. Классификация методов принятия управленческих решений. Требования к принимаемому управленческому решению. Понятие теоретического и экспериментального исследования.

Тема 4.2 Анализ и оценка степени риска в государственном и муниципальном управлении

Идентификация и концептуальные направления анализа рисков. Качественный анализ. Этапы идентификации и анализа рисков. Принципы информационного обеспечения системы управления риском в государственном и муниципальном управлении. Полезность информации. Эффективность управления риском. Доступность информации. Достоверность информации. Общие группы источников информации при анализе конкретных рисков. Информационная система, обслуживающая процесс управления рисками. Визуализация рисков. Приемы визуализации рисков. Плотность распределения в связи с реализацией предупредительного мероприятия. Концепция приемлемого риска. Пороговые значения риска. Рисковый капитал. Система неопределенностей. Критерии определения оптимальности в сфере неопределенности. Определение степени риска. Методы оценки риска: количественный и качественный.

Тема 4.3 Антикоррупционный комплаенс в трудовых отношениях

Антикоррупционные риски в сфере при приеме на работу. Коррупционные риски, связанные с подчиненностью. Управление коррупционными рисками в сфере трудовых отношений субъекта экономической деятельности: идентификация, анализ, ранжирование, построение бизнес-модели и внедрение системы управления, мониторинг.

Тема 4.4 Корпоративная этика как элемент антикоррупционного комплаенса

Конфликт интересов как фактор коррупционных рисков: понятие, содержание, цели урегулирования, нормативно-правовое регулирование. Правовые риски субъекта экономической деятельности в сфере конфликта интересов. Обязанности субъекта экономической деятельности по урегулированию конфликта интересов. Ответственность в сфере конфликта интересов. Управление правовыми рисками в сфере конфликта интересов.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 4.1 Теоретические основы принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении Сущность, цели и задачи теории принятия решений. Этапы принятия решений. Факторы, влияющие на принятие решений. Классификация методов принятия управленческих решений	Устный опрос, дискуссия о факторах, влияющие на принятие решений

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
2	Тема 4.2 Анализ и оценка степени риска в государственном и муниципальном управлении. Классификация рисков. Определение степени риска. Нормальное распределение и кривая рисков. Методы экспертных оценок при определении степени риска. Прогнозирование рисков. Процесс управления рисками на предприятии.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 4.3 Антикоррупционный комплаенс в трудовых отношениях Антикоррупционные риски в сфере при приеме на работу. Коррупционные риски, связанные с подчиненностью. Управление коррупционными рисками в сфере трудовых отношений субъекта экономической деятельности: идентификация, анализ, ранжирование, построение бизнес-модели и внедрение системы управления, мониторинг.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 4.4 Корпоративная этика как элемент антикоррупционного комплаенса Конфликт интересов как фактор коррупционных рисков: понятие, содержание, цели урегулирования, нормативно-правовое регулирование. Правовые риски субъекта экономической деятельности в сфере конфликта интересов. Обязанности субъекта экономической деятельности по урегулированию конфликта интересов. Ответственность в сфере конфликта интересов. Управление правовыми рисками в сфере конфликта интересов.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 4.1 Теоретические основы принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении. Сущность, цели и задачи теории принятия решений в государственном и муниципальном управлении. Этапы принятия решений. Факторы, влияющие на принятие решений. Понятие методов принятия управленческих решений. Классификация методов принятия управленческих решений. Требования к принимаемому управленческому решению. Понятие теоретического и экспериментального исследования.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
2	Тема 4.2 Анализ и оценка степени риска в государственном и муниципальном управлении Классификация рисков. Идентификация и концептуальные направления анализа рисков. Качественный анализ. Этапы идентификации и анализа рисков. Принципы информационного обеспечения системы управления риском в государственном и муниципальном управлении. Полезность информации. Эффективность управления риском. Доступность информации. Достоверность информации. Общие группы источников информации при анализе конкретных рисков. Информационная система, обслуживающая процесс управления рисками. Визуализация рисков. Приемы визуализации рисков. Плотность распределения в связи с реализацией предупредительного мероприятия. Концепция приемлемого риска. Пороговые значения риска. Рисковый капитал. Система неопределенностей. Критерии определения оптимальности в сфере неопределенности. Определение степени риска. Методы оценки риска: количественный и качественный.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 4.3 Антикоррупционный комплаенс в трудовых отношениях Антикоррупционные риски в сфере при приеме на работу. Коррупционные риски, связанные с подчиненностью. Управление коррупционными рисками в сфере трудовых отношений субъекта экономической деятельности: идентификация, анализ, ранжирование, построение бизнес-модели и внедрение системы управления, мониторинг.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 4.4 Корпоративная этика как элемент антикоррупционного комплаенса Конфликт интересов как фактор коррупционных рисков: понятие, содержание, цели урегулирования, нормативно-правовое регулирование. Правовые риски субъекта экономической деятельности в сфере конфликта интересов. Обязанности субъекта экономической деятельности по урегулированию конфликта интересов. Ответственность в сфере конфликта интересов. Управление правовыми рисками в сфере конфликта интересов.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14–ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
9. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025). - URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
5. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (с изм. от 23.07.2025). - URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510484/
6. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
<https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

1. Антикоррупционная политика в современной России : учебное пособие / С. И. Кузина, А. В. Понеделков, Т. П. Черкасова [и др.]. — Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — 164 с. — ISBN 978-5-6044098-5-5. — Текст : электронный
2. Даниленко, М. И. Этика государственной и муниципальной службы : учебное пособие / М. И. Даниленко. — Кемерово : КемГУ, 2017. — 100 с. — ISBN 979-5-89289-152-2. — Текст : электронный
3. Омелянович, Л. А. Управление рисками : учебное пособие / Л. А. Омелянович, Ю. Л. Верич. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 155 с. — Текст : электронный
4. Этика государственной службы : учебное пособие : в 3 частях / Н. В. Еременко, И. Ф. Дедюхина, С. И. Луговской [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2023 — Часть 3 — 2023. — 80 с. — Текст : электронный

Дополнительная литература

5. Основы современного управления : теория и практика : учебник : [16+] / Н. И. Малышев, М. П. Хрипков, А. Ф. Глисин [и др.] ; под общ. ред. А. Т. Алиева, В. Н. Боробова. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2025. — 526 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720244> (дата обращения: 15.12.2025). — ISBN 978-5-394-06018-2. — Текст : электронный.
6. Николаев, А. А. Социальное управление : учебник для вузов : [16+] / А. А. Николаев, П. В. Разов ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. — Москва : Прометей, 2019. — 555 с. — Текст : электронный.

7. Управление человеческими ресурсами : стратегическая функция менеджмента : учебник / И. В. Грошев, С. Г. Дембицкий, Р. А. Камаев [и др.] ; под науч. ред. Ю. А. Цыпкина, В. С. Осипова ; под общ. ред. Н. Д. Эриашвили, И. В. Грошева. – Москва : Юнити-Дана, 2024. – 369 с. – Текст : электронный.

8. Финансы устойчивого развития : учебник : в 2 книгах / Е. В. Алтухова, А. А. Алиев, Э. А. Асяева [и др.] ; под общ. ред. К. В. Ордова ; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – Книга 1. – 256 с. – Текст : электронный.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>
КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс»
URL: <http://www.consultant.ru/>
ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 5. «Государственная и муниципальная экономика»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателя необходимого объема знаний и целостного представления о сущности, ресурсах и основах организации государственного и муниципального хозяйства, а также формирование умений и навыков, позволяющих будущим бакалаврам на профессиональном уровне решать экономические вопросы регионов и муниципалитетов Российской Федерации.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

– способность к использованию инструментов качественного и количественного анализа при оценке результатов работы органов государственного и муниципального управления, программ и итогов социально - экономического развития страны, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, отраслей экономики и социальной сферы.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- понятийный и терминологический аппарат в области экономики государственного муниципального сектора;
- нормативно-методические документы и положения, регламентирующие экономическую деятельность органов государственной и муниципальной власти;

- основы организации государственного муниципального хозяйства, ресурсы, принципы, методы управления муниципальным хозяйством;
- суть инновационных процессов в хозяйственно-экономической жизни государства и муниципального образования;

Уметь:

- рассчитывать эффективность применения управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;
- выявлять и анализировать закономерности хозяйственно-экономических процессов на уровне национальной экономики, экономики регионов и муниципальном образовании;

Владеть:

- аналитическими навыками, использования современных методов исследования, диагностирования и оценки процессов, алгоритмов разработки эффективных решений государственной и муниципальной власти

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁶			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 5 Государственная и муниципальная экономика / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 5.1 Государственный и муниципальный (общественный) сектор экономики	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 5.2 Государственные финансы, бюджетная система и бюджетный процесс	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 5.3 Государственные и муниципальные доходы и расходы	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 5.4 Система государственных и муниципальных предприятий	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 5.1 Государственный и муниципальный (общественный) сектор экономики

Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, объект, задачи и методы исследования. Роль государства в современной экономике, его задачи, функции и место в воспроизводстве товаров, работ и услуг: две точки зрения. Экономические (общественный) сектор в смешанной экономике: сущность, структура, масштабы, динамика и факторы развития.

⁶ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Сочетание рынка и государства в современной рыночной экономике: модели смешанной экономики. Государственная и муниципальная собственность. Приоритеты государственной политики в области имущественных отношений.

Тема 5.2 Государственные финансы, бюджетная система и бюджетный процесс

Государственные финансы как ведущее звено финансовой системы государства: сущность, признаки, функции, структура. Государственная финансовая политика и финансовый контроль. Структура бюджетной системы РФ. Бюджет как важнейший инструмент воздействия государства на экономическую и социальную сферы страны. Бюджетное устройство, бюджетная система и бюджетный процесс в Российской Федерации, его правовое регулирование. Бюджетная политика государства и бюджетный механизм. Бюджетный федерализм в РФ.

Тема 5.3. Государственные и муниципальные доходы и расходы

Государственные доходы и расходы как две стороны процесса функционирования государственных финансов. Характеристика централизованных и децентрализованных государственных доходов. Источники и методы их мобилизации. Методы бюджетного регулирования и планирования. Проблемы оптимизации налоговой системы России. Государственные расходы как часть финансовых отношений: назначение и структура. Принципы и формы функционирования системы государственных расходов. Бюджетный дефицит и проблема сбалансированности бюджетов. Структура доходов муниципальных бюджетов и их источники. Закрепленные и регулирующие доходы. Внешний государственный аудит бюджетных доходов и расходов.

Тема 5.4 Система государственных и муниципальных предприятий
Современное предприятие как хозяйствующий субъект. Разнообразие организационно-правовых форм предприятий. Ресурсы предприятия, их классификация: материальные, нематериальные, трудовые, финансовые. Выручка от реализации. Прибыль как чистый доход предприятия, ее роль, функции и виды. Балансовая прибыль и ее элементы. Порядок и принципы распределения прибыли. Факторы, влияющие на размер прибыли, ее планирование. Рентабельность, ее сущность и виды. Показатели рентабельности. Управление, распоряжение и контроль имущества государственных и муниципальных предприятий.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 5.1 Государственный и муниципальный (общественный) сектор экономики Предмет и объект курса, задачи и методы исследования. Характеристика задач, решаемых государством.	Устный опрос, дискуссия об экономических функциях государства

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	Экономические функции государства. Общественный сектор: понятие и структура. Масштабы и динамика общественного сектора в смешанной экономике. Тенденции развития общественного сектора. Позитивные и негативные последствия расширения общественного сектора. Роль государства в формировании и развитии экономики общественного сектора.	
	Тема 5.2 Государственные финансы, бюджетная система и бюджетный процесс Сущность, признаки, функции, структура государственных финансов как ведущее звено финансовой системы государства. Роль и значение государственного бюджета как единого централизованного фонда денежных средств и важнейшего инструмента воздействия государства на экономическую и социальную сферы страны. Бюджетное устройство, бюджетная система и бюджетный процесс в Российской Федерации. Бюджетная политика государства и бюджетный механизм. Государственная финансовая политика и финансовый контроль. Структура бюджетной системы РФ. Бюджет как важнейший инструмент воздействия государства на экономическую сферу страны. Бюджетное устройство, бюджетная система и бюджетный процесс в Российской Федерации, его правовое регулирование. Бюджетная политика государства и бюджетный механизм. Бюджетный федерализм в РФ	Составление поисковых запросов, работа со списком документов, с текстом документа Групповое обсуждение, использование ПК
3	Тема 5.3. Государственные и муниципальные доходы и расходы Государственные доходы и расходы как две стороны процесса функционирования государственных финансов. Характеристика централизованных и децентрализованных государственных доходов. Проблемы оптимизации налоговой системы России. Государственные расходы как часть финансовых отношений: назначение структура. Принципы и формы функционирования системы государственных расходов. Структура доходов муниципальных бюджетов	Работа с облачными сервисами Интерактивные занятия: групповое обсуждение, использование интернет
4	Тема 5.4 Система государственных и муниципальных предприятий Современное предприятие как хозяйствующий субъект. Ресурсы предприятия, их классификация: материальные, нематериальные, трудовые, финансовые. Основные фонды и оборотные средства предприятия. Показатели прибыли и рентабельности. Управление, распоряжение и контроль имущества государственных и муниципальных предприятий.	Групповое обсуждение, использование ПК

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий. Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 5.1 Государственный и муниципальный (общественный) сектор экономики Предмет и объект курса, задачи и методы исследования. Характеристика задач, решаемых государством. Экономические функции государства. Общественный сектор: понятие и структура. Масштабы и динамика общественного сектора в смешанной экономике. Тенденции развития общественного сектора. Позитивные и негативные последствия расширения общественного сектора. Роль государства в формировании и развитии экономики общественного сектора.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 5.2 Государственные финансы, бюджетная система и бюджетный процесс Сущность, признаки, функции, структура государственных финансов как ведущее звено финансовой системы государства. Роль и значение государственного бюджета как единого централизованного фонда денежных средств и важнейшего инструмента воздействия государства на экономическую и социальную сферы страны. Бюджетное устройство, бюджетная система и бюджетный процесс в Российской Федерации. Бюджетная политика государства и бюджетный механизм. Государственная финансовая политика и финансовый контроль. Структура бюджетной системы РФ. Бюджет как важнейший инструмент воздействия государства на экономическую сферу страны. Бюджетное устройство, бюджетная система и бюджетный процесс в Российской Федерации, его правовое регулирование. Бюджетная политика государства и бюджетный механизм. Бюджетный федерализм в РФ	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 5.3. Государственные и муниципальные доходы и расходы Государственные доходы и расходы как две стороны процесса функционирования государственных финансов. Характеристика централизованных и децентрализованных государственных доходов. Проблемы оптимизации налоговой системы России. Государственные расходы как часть финансовых	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	отношений: назначение структура. Принципы и формы функционирования системы государственных расходов. Структура доходов муниципальных бюджетов	
4	Тема 5.4 Система государственных и муниципальных предприятий Современное предприятие как хозяйствующий субъект. Ресурсы предприятия, их классификация: материальные, нематериальные, трудовые, финансовые. Основные фонды и оборотные средства предприятия. Показатели прибыли и рентабельности. Управление, распоряжение и контроль имущества государственных и муниципальных предприятий.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
5. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 20.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 27.07.2026). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510484/
6. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

1. Байнова, М. С. Система государственного и муниципального управления : учебник : [16+] / М. С. Байнова, Н. В. Медведева, Ю. С. Рязанцева. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2024. – 372 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=713663> (дата обращения: 15.12.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-4429-0. – DOI 10.23681/713663. – Текст : электронный.

2. Государственные и муниципальные финансы : учебник / Н. Д. Эриашвили, Т. Ш. Тиникашвили, А. Е. Суглобов [и др.] ; под ред. Г. Б. Поляк, Т. Ш. Тиникашвили. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2020. – 401 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685314> (дата обращения: 15.12.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03389-1. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

3. Актуальные проблемы государственных и муниципальных финансов : учебное пособие : [16+] / Н. Г. Вовченко, О. Б. Иванова, С. Н. Рукина [и др.] ; под ред. Н. Г. Вовченко, О. Б. Ивановой, С. Н. Рукиной ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. – 228 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708545> (дата обращения: 15.12.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7972-3057-1. – Текст : электронный.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>
КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>
ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 6.

«Государственные и муниципальные закупки (контрактная система)»

Цель освоения дисциплины — формирование у слушателей системных знаний о контрактной системе в сфере закупок как инструменте стратегического государственного управления, а также развитие компетенций, необходимых для планирования, осуществления, контроля и оценки эффективности закупочной деятельности органов власти для достижения общественно значимых результатов.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

— способность интегрировать цели закупочной деятельности в систему стратегического планирования органа власти для реализации национальных проектов и государственных программ.

- способность применять методы аналитики и прогнозирования для обоснования закупок, оценки рынка и минимизации рисков.
- способность осуществлять управление полным жизненным циклом контракта: от планирования и определения поставщика до исполнения, приемки и оценки результатов.
- способность использовать механизмы закупок для стимулирования инноваций, развития конкуренции и поддержки приоритетных отраслей экономики.
- способность обеспечивать эффективность, прозрачность и законность закупочной деятельности на основе данных и ключевых показателей эффективности.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- правовые основы контрактной системы в сфере закупок (Федеральные законы № 44-ФЗ и № 223-ФЗ) и их связь со стратегией развития;
- порядок планирования закупок, формирования планов-графиков и обоснования начальной (максимальной) цены контракта;
- методы анализа рынка, прогнозирования цен и оценки финансового состояния потенциальных поставщиков;
- этапы и процедуры управления исполнением контракта, включая мониторинг, внесение изменений, приемку и экспертизу результатов;
- механизмы закупок инновационной продукции, особенности закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), а также «зеленых» закупок.

Уметь:

- формулировать цели закупки, увязывая их с показателями эффективности государственных программ и национальных проектов;
- проводить анализ данных Единой информационной системы (ЕИС) для подготовки закупок, оценки конкуренции и выявления рисков;
- организовывать работу контрактной службы, осуществлять контроль за исполнением контрактов и применять меры ответственности к поставщикам;
- оценивать эффективность и результативность закупок, анализируя соотношение цены, качества и достигнутых социально-экономических эффектов;
- применять специальные закупочные процедуры и критерии для стимулирования инноваций и развития рынка.

Владеть:

- навыками разработки технических заданий, ориентированных на результат и функциональные требования;
- методами работы с аналитическими инструментами и отчетностью ЕИС для принятия управленческих решений;

- технологиями управления рисками на всех этапах закупочного цикла (процедурные, ценовые, репутационные, риски неисполнения);
- навыками проведения экспертизы результатов исполнения контракта и оценки вклада поставщика в достижение целей органа власти;
- практикой применения лучших российских и международных практик в области стратегических и «умных» закупок.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁷			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 6. Государственные и муниципальные закупки (контрактная система)/ Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 6.1. Закупки как инструмент реализации государственной стратегии и нацпроектов: от потребности к результату	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 6.2. управление закупками: аналитика, прогнозирование и оценка эффективности	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 6.3. Управление жизненным циклом контракта и рисками: от планирования до оценки результатов	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 6.4. Стимулирование	10	4	2	2	6	Текущий контроль

⁷ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	инноваций и развитие рынка через «умные» закупки						
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 6.1. Закупки как инструмент реализации государственной стратегии и нацпроектов: от потребности к результату

Стратегический подход к управлению закупками. Интеграция планов закупок в документы стратегического планирования (госпрограммы, национальные проекты). Формулирование целей закупки через призму достижения конечных общественно значимых результатов (outcome/impact). Принципы обоснования закупочной потребности. Связь между предметом закупки, техническим заданием и ключевыми показателями эффективности (KPI) ведомства.

Тема 6.2. Управление закупками: аналитика, прогнозирование и оценка эффективности

Роль данных и аналитики в контрактной системе. Работа с Единой информационной системой (ЕИС) в сфере закупок. Методы анализа рынка, прогнозирования и обоснования начальной (максимальной) цены контракта (НМЦК). Анализ ценовой конъюнктуры и поведения поставщиков. Методы оценки эффективности закупок: от экономии бюджетных средств до оценки социально-экономического эффекта. KPI закупочной деятельности и подразделения.

Тема 6.3. Управление жизненным циклом контракта и рисками: от планирования до оценки результатов

Управление полным циклом контракта (pre-procurement, procurement, post-procurement). Проектирование технического задания с акцентом на функциональные, качественные и экологические характеристики. Организация приемки и экспертизы результатов контракта. Управление изменениями контракта. Идентификация, анализ и минимизация рисков закупочной деятельности (процедурные, ценовые, репутационные, риски неисполнения). Претензионная работа и досудебное урегулирование споров.

Тема 6.4. Стимулирование инноваций и развитие рынка через «умные» закупки

Закупки как драйвер развития экономики. Правовые основы и механизмы закупок инновационной и высокотехнологичной продукции. Особенности закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Принципы «зеленых» закупок и устойчивого развития в контрактной системе. Подход «Инновационного партнерства» и конкурсы с ограниченным участием. Лучшие практики «умных» закупок в России и за рубежом.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 6.1. Закупки как инструмент реализации государственной стратегии и нацпроектов: от потребности к результату Стратегический подход к управлению закупками. Интеграция планов закупок в госпрограммы. Формулирование целей закупки. Принципы обоснования закупочной потребности.	Практикум по формулировке цели закупки и увязке с показателями национального проекта. Разработка фрагмента плана закупок для реализации конкретной ведомственной задачи. Анализ кейсов неэффективных закупок, не связанных со стратегическими целями.
2	Тема 6.2. Управление закупками: аналитика, прогнозирование и оценка эффективности Работа с ЕИС. Методы анализа рынка и обоснования НМЦК. Анализ ценовой конъюнктуры. Методы оценки эффективности закупок. КРІ закупочной деятельности.	Работа в ЕИС: поиск аналогичных закупок, анализ котировочных сессий. Расчет и обоснование НМЦК различными методами. Практикум по расчету показателей экономической эффективности и результативности закупки.
3	Тема 6.3. Управление жизненным циклом контракта и рисками: от планирования до оценки результатов Управление циклом контракта. Проектирование технического задания. Организация приемки. Управление изменениями и рисками. Претензионная работа.	Разработка технического задания на основе функциональных требований. Составление плана управления рисками для типовой закупки. Решение ситуационных задач по внесению изменений в контракт и организации приемки с выявленными недостатками.
4	Тема 6.4. Стимулирование инноваций и развитие рынка через «умные» закупки Закупки инноваций. Закупки у субъектов МСП. «Зеленые» закупки. Подход «Инновационного партнерства». Лучшие практики.	Практикум по формулировке критериев оценки заявок, стимулирующих инновации. Разработка условий контракта, включающих требования энергоэффективности и экологичности. Анализ успешных кейсов закупок инновационной продукции в государственном секторе.

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий, а также развитие навыков аналитической и проектной работы в сфере закупок.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 6.1. Закупки как инструмент реализации государственной стратегии и нацпроектов Стратегический подход. Интеграция планов закупок. Формулирование целей закупки.	Изучение плана закупок конкретного государственного органа и его соотнесение с целями национального проекта. Написание эссе на тему «Преодоление разрыва между стратегическим планированием и закупочной деятельностью».
2	Тема 6.2. Управление закупками: аналитика, прогнозирование и оценка эффективности Работа с ЕИС. Методы анализа рынка и обоснования НМЦК. Оценка эффективности.	Самостоятельный аналитический поиск в ЕИС по заданному товару/услуге и подготовка краткого аналитического отчета (цены, поставщики, динамика). Расчет НМЦК для условного объекта закупки двумя различными методами.
3	Тема 6.3. Управление жизненным циклом контракта и рисками Управление циклом контракта. Проектирование ТЗ. Управление рисками.	Разработка технического задания для сложного объекта закупки (например, разработка программного обеспечения). Составление карты рисков для типового контракта на строительные работы. Изучение типовых форм контрактов и протоколов разногласий.
4	Тема 6.4. Стимулирование инноваций и развитие рынка через «умные» закупки Закупки инноваций. Закупки у МСП. «Зеленые» закупки.	Подготовка обзора нормативной базы и мер поддержки закупок у субъектов МСП. Анализ международного опыта «зеленых» закупок и подготовка предложений по его адаптации. Поиск и анализ кейса успешной закупки инноваций в российской практике.

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты:

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
2. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
3. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

4. Постановление Правительства РФ от 28.11.2013 № 1085 «Об утверждении Правил оценки заявок, окончательных предложений участников закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

5. Приказы Минэкономразвития России, регулирующие порядок обоснования НМЦК, применение типовых контрактов и т.д.

6. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература:

1. Балабин, В.А. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд: учебник и практикум для вузов / В.А. Балабин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025.

2. Тасалов, Ф.А. Государственные и муниципальные закупки: управление, организация, проведение: учебник / Ф.А. Тасалов, А.Н. Михеев. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2024.

Дополнительная литература:

3. Стратегические закупки в государственном секторе: мировой опыт и российская практика: коллективная монография / Под ред. И.В. Липсица. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023.

4. Управление закупками для государственных нужд: учебное пособие / О.В. Агапова, С.А. Беляев, М.В. Кудинова [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2024

5. Эффективность государственных закупок: оценка, анализ, управление: монография / А.С. Воронова, К.Р. Садыкова, П.Д. Тихонов. – М.: Финансы и кредит, 2023.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок (zakupki.gov.ru).

2. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации (ecomomy.gov.ru), раздел «Контрактная система».

3. Гарант: информационно-правовой портал (<http://www.garant.ru>).

4. КонсультантПлюс: справочная правовая система (<http://www.consultant.ru>).

5. ЭБС «ЮРАЙТ» (<https://urait.ru>).

Рабочая программа Дисциплины 7. «Управление проектами в органах власти»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей системных знаний, профессиональных навыков и компетенций, необходимых для эффективного управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти с учётом стратегических

ориентиров развития, правового регулирования, взаимодействия с заинтересованными сторонами и обеспечения результативности реализации общественно-значимых проектов.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность планировать и реализовывать проекты в публичном секторе, обеспечивая достижение запланированных целей и соответствие требованиям государственных программ и стратегий;
- способность анализировать правовые, экономические, социальные и организационные аспекты проектного управления в органах власти;
- способность организовывать межведомственное взаимодействие, управлять ресурсами и рисками в проектной деятельности;
- способность выстраивать коммуникацию и согласование интересов между структурами власти, бизнесом, общественными организациями и гражданским обществом в рамках реализации проектов;
- способность оценивать эффективность и устойчивость реализации проектов, обеспечивая мониторинг, контроль и адаптацию проектных решений.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные концепции, методы и инструменты управления проектами, применимые для публичного сектора;
- принципы стратегического управления и государственно-управленческого контекста проектной деятельности;
- нормативно-правовое регулирование проектного управления в государственных и муниципальных органах;
- процессные этапы жизненного цикла проекта (инициация, планирование, исполнение, мониторинг и завершение);
- методы оценки эффективности, результативности и воздействия проектов в органах власти.

Уметь:

- анализировать контекст и потребности, формировать проектные цели в соответствии с государственной стратегией и задачами развития;
- разрабатывать документы управления проектом (устав проекта, графики, бюджет, планы коммуникаций и рисков);
- применять методы оценки рисков, управления качеством и ресурсами в рамках проектного цикла;
- организовывать работу проектной команды и взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами, включая представителей власти, бизнеса и граждан;
- проводить мониторинг хода реализации проектов, оценивать

достижения целевых показателей и корректировать плановые решения.

Владеть:

- комплексным системным подходом к управлению проектами в государственном и муниципальном управлении;
- инструментами стратегического и оперативного управления проектами (в т. ч. KPI, SMART-цели, система отчётности);
- методологией управления изменениями, внедрением инноваций и повышением эффективности публичных услуг через проектное управление;
- навыками применения цифровых инструментов и программных решений для поддержки проектного управления;
- способностью адаптировать решения и управленческие стратегии при изменении внешних условий и приоритетов.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁸			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 7. Управление проектами в органах власти государственного управления / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 7.1 Особенности проектного управления в органах власти	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 7.2 Инициирование, планирование и ресурсное обеспечение проектов в государственном и муниципальном секторе	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 7.3 Исполнение и контроль проектов в органах власти	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 7.4 Гибкое управление проектами в органах власти	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	—	2	—	Зачет в форме

⁸ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Содержание дисциплины

Тема 7.1 Особенности проектного управления в органах власти

Понятие проектного управления в системе государственного и муниципального управления.

Отличия проектного управления в публичном секторе от корпоративного проектного управления.

Роль проектного подхода в реализации государственных программ, национальных и региональных проектов.

Институциональные ограничения и особенности нормативно-правового регулирования проектной деятельности в органах власти.

Функции и ответственность участников проектного управления в публичной администрации.

Тема 7.2 Инициирование, планирование и ресурсное обеспечение проектов в государственном и муниципальном секторе

Этапы инициирования проектов в органах власти: формирование целей, задач и ожидаемых результатов.

Анализ заинтересованных сторон и общественных потребностей как основа проектирования.

Планирование сроков, бюджета и ресурсов проекта с учётом бюджетного процесса и регламентов.

Инструменты проектного планирования: паспорт проекта, дорожная карта, логическая модель.

Финансовое, кадровое и организационное обеспечение проектов в государственном и муниципальном секторе.

Тема 7.3 Исполнение и контроль проектов в органах власти

Организация исполнения проектов и координация деятельности участников.

Методы контроля сроков, качества и результатов реализации проектов.

Система показателей и KPI в публичных проектах.

Управление рисками и изменениями в ходе реализации государственных и муниципальных проектов.

Отчётность, оценка промежуточных и итоговых результатов проектов.

Тема 7.4 Гибкое управление проектами в органах власти

Понятие и сущность гибкого управления проектами (Agile-подход).

Принципы и ценности Agile в управлении проектами.

Особенности применения гибких подходов в деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Основные методологии гибкого управления проектами (Scrum, Kanban, Lean, гибридные модели).

Роли и ответственность участников проекта при использовании Agile-подходов в органах власти.

Применение гибкого управления в проектах цифровой трансформации и предоставления государственных услуг.

Преимущества и ограничения внедрения гибкого управления проектами в государственном секторе.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 7.1 Особенности проектного управления в органах власти Понятие проектного управления в системе государственного и муниципального управления. Отличия проектного управления в публичном секторе от корпоративного проектного управления. Роль проектного подхода в реализации государственных программ, национальных и региональных проектов. Институциональные ограничения и особенности нормативно-правового регулирования проектной деятельности в органах власти. Функции и ответственность участников проектного управления в публичной администрации.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 7.2 Инициирование, планирование и ресурсное обеспечение проектов в государственном и муниципальном секторе Этапы инициирования проектов в органах власти. Анализ заинтересованных сторон и общественных потребностей как основа проектирования. Планирование сроков, бюджета и ресурсов проекта с учётом бюджетного процесса и регламентов. Инструменты проектного планирования. Финансовое, кадровое и организационное обеспечение проектов в государственном и муниципальном секторе.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 7.3 Исполнение и контроль проектов в органах власти Организация исполнения проектов и координация деятельности участников. Методы контроля сроков, качества и результатов реализации проектов. Система показателей и KPI в публичных проектах. Управление рисками и изменениями в ходе реализации государственных и муниципальных проектов. Отчётность, оценка промежуточных и итоговых результатов проектов.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 7.4 Гибкое управление проектами в органах власти Понятие и сущность гибкого управления проектами (Agile-подход). Принципы и ценности Agile в управлении проектами.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	Особенности применения гибких подходов в деятельности органов государственной и муниципальной власти. Основные методологии гибкого управления проектами (Scrum, Kanban, Lean, гибридные модели). Роли и ответственность участников проекта при использовании Agile-подходов в органах власти. Применение гибкого управления в проектах цифровой трансформации и предоставления государственных услуг. Преимущества и ограничения внедрения гибкого управления проектами в государственном секторе.	заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 7.1 Особенности проектного управления в органах власти Понятие проектного управления в системе государственного и муниципального управления. Отличия проектного управления в публичном секторе от корпоративного проектного управления. Роль проектного подхода в реализации государственных программ, национальных и региональных проектов. Институциональные ограничения и особенности нормативно-правового регулирования проектной деятельности в органах власти. Функции и ответственность участников проектного управления в публичной администрации.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 7.2 Инициирование, планирование и ресурсное обеспечение проектов в государственном и муниципальном секторе Этапы инициирования проектов в органах власти. Анализ заинтересованных сторон и общественных потребностей как основа проектирования. Планирование сроков, бюджета и ресурсов проекта с учётом бюджетного процесса и регламентов. Инструменты проектного планирования. Финансовое, кадровое и организационное обеспечение проектов в государственном и муниципальном секторе.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 7.3 Исполнение и контроль проектов в органах власти	Изучение основной и дополнительной

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	Организация исполнения проектов и координация деятельности участников. Методы контроля сроков, качества и результатов реализации проектов. Система показателей и КРІ в публичных проектах. Управление рисками и изменениями в ходе реализации государственных и муниципальных проектов. Отчётность, оценка промежуточных и итоговых результатов проектов.	литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 7.4 Гибкое управление проектами в органах власти Понятие и сущность гибкого управления проектами (Agile-подход). Принципы и ценности Agile в управлении проектами. Особенности применения гибких подходов в деятельности органов государственной и муниципальной власти. Основные методологии гибкого управления проектами (Scrum, Kanban, Lean, гибридные модели). Роли и ответственность участников проекта при использовании Agile-подходов в органах власти. Применение гибкого управления в проектах цифровой трансформации и предоставления государственных услуг. Преимущества и ограничения внедрения гибкого управления проектами в государственном секторе.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.

10. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027.

11. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151.

12. «ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 26.11.2014 № 1873-ст). – URL: <https://www.sibsiu.ru/files/kafedry/mioe/doc/gost-r-iso-21500-2014.pdf>.

13. «ГОСТ Р ИСО 21504-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (утв. и введен в действие

Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10.10.2016 № 1335-ст). – URL: <https://ohranatruda.ru/upload/iblock/1bf/4293751366.pdf>.

14. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

9. Кадырова Г.М. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г.М. Кадырова, С.Г. Еремин, А.И. Галкин; под ред. С.Е. Прокофьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 210 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/571284>.

10. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / отв. ред. Н.С. Гегедюш. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 223 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/566860>.

Дополнительная литература

11. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под ред. Е.М. Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 302 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/581725>.

12. Управление проектами. Фундаментальный курс: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони и др.; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. – 4-е изд. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2025. – 816 с.

13. Управление программными проектами: учебник для вузов / Под ред. Р.Ф. Маликова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 167 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/567576>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

5. Гарант: информационно-правовой портал. – URL: <http://www.garant.ru>.

6. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>.

7. ЭБС «ЮРАЙТ». – URL: <https://urait.ru>.

8. ЭБС «ZNANIUM.COM». – URL: www.znanium.com.

10. ЭБС «ЛАНЬ». – URL: <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 8 «Государственные и муниципальные финансы»

Цель освоения дисциплины — формирование у слушателей системных знаний о принципах, механизмах и инструментах управления публичными финансами как основой для реализации стратегических целей развития государства, а также развитие компетенций в области бюджетного

планирования, эффективного распределения средств, контроля за их целевым использованием и оценки результативности бюджетных расходов.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- Способность анализировать и применять механизмы бюджетного процесса для достижения стратегических целей государственной и муниципальной политики.
- Способность использовать принципы и методы управления государственными доходами и расходами в рамках бюджетного законодательства.
- Способность оценивать эффективность, результативность и экономичность использования бюджетных средств на основе системы показателей и данных.
- Способность применять современные финансовые инструменты и механизмы (ГЧП, облигационные займы, проектное финансирование) для реализации инфраструктурных, инновационных и социальных проектов.
- Способность обеспечивать прозрачность, подотчетность и устойчивость публичных финансов в условиях меняющихся экономических и социальных вызовов.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- правовые и экономические основы построения бюджетной системы Российской Федерации, принципы бюджетного процесса и межбюджетных отношений;
- методы формирования, планирования и исполнения доходов и расходов бюджетов всех уровней;
- механизмы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), и систему оценки эффективности бюджетных расходов;
- организацию и методы государственного финансового контроля и аудита эффективности использования публичных средств;
- современные инструменты и формы финансирования приоритетных направлений развития (инфраструктура, инновации, социальная сфера).

Уметь:

- анализировать взаимосвязь бюджетных параметров со стратегическими документами развития (госпрограммы, национальные проекты);
- участвовать в планировании доходной и расходной частей бюджета, обосновании бюджетных ассигнований;
- применять методы оценки эффективности бюджетных программ и проектов, анализировать данные бюджетной отчетности;
- оценивать риски бюджетной системы и предлагать меры по обеспечению бюджетной устойчивости;

—разрабатывать предложения по выбору финансовых инструментов для финансирования крупных проектов с учетом критериев эффективности.

Владеть:

—навыками работы с бюджетной классификацией, бюджетной отчетностью и аналитическими материалами;

—методами финансового анализа и оценки бюджетных последствий управленческих решений;

—технологиями контроля целевого и эффективного использования бюджетных средств;

—практикой применения современных инструментов привлечения внебюджетных инвестиций в публичный сектор;

—способностью к интерпретации данных государственной финансовой статистики и аудиторских заключений для принятия управленческих решений.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ⁹			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 8. Государственные и муниципальные финансы / Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 8.1. Бюджет как инструмент реализации стратегических целей	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 8.2. Управление государственными и муниципальными доходами и расходами	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 8.3. Оценка эффективности и аудит использования	8	4	2	2	4	Текущий контроль

⁹ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	публичных средств						
4	Тема 8.4. Финансовые инструменты для приоритетных направлений (инфраструктура, инновации, соцсфера)	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 8.1. Бюджет как инструмент реализации стратегических целей

Бюджетная система и бюджетный процесс в РФ как основа финансового обеспечения государственных функций. Связь бюджетного планирования с документами стратегического планирования (национальные цели, государственные программы, национальные проекты). Принципы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР). Роль Федерального казначейства в управлении бюджетными средствами. Межбюджетные отношения и их влияние на реализацию единой государственной политики.

Тема 8.2. Управление государственными и муниципальными доходами и расходами

Система государственных и муниципальных доходов: налоговые и неналоговые доходы, безвозмездные поступления. Методы планирования и прогнозирования доходов бюджета. Бюджетные расходы: текущие и капитальные. Принципы и методы планирования бюджетных расходов, обоснование бюджетных ассигнований. Бюджетная классификация. Исполнение бюджета по доходам и расходам. Управление бюджетным дефицитом и государственным (муниципальным) долгом.

Тема 8.3. Оценка эффективности и аудит использования публичных средств

Система оценки эффективности бюджетных расходов: показатели результативности, эффективности и экономичности. Методы мониторинга и контроля за целевым использованием бюджетных средств. Государственный финансовый контроль: виды, формы и органы контроля. Аудит эффективности: цели, задачи, методология и практика применения (на примере деятельности Счетной палаты РФ и контрольно-счетных органов). Публичная бюджетная отчетность и обеспечение прозрачности бюджетного процесса.

Тема 8.4. Финансовые инструменты для приоритетных направлений (инфраструктура, инновации, соцсфера)

Ограниченность бюджетных ресурсов и необходимость привлечения внебюджетного финансирования. Государственно-частное партнерство (ГЧП): модели, правовые основы, практика применения. Бюджетные инвестиции и инфраструктурные облигации. Проектное финансирование. Особенности финансирования инновационной деятельности и научных

исследований. Финансовые механизмы в социальной сфере (социальные облигации, целевые капиталы / эндаументы). Управление рисками при использовании альтернативных финансовых инструментов.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 8.1. Бюджет как инструмент реализации стратегических целей Бюджетная система и процесс. Связь бюджета со стратегией. Бюджетирование, ориентированное на результат. Роль Федерального казначейства. Межбюджетные отношения.	Анализ структуры бюджета субъекта РФ/местного бюджета на предмет отражения в нем целей национальных проектов. Практикум по формулировке целей и показателей результативности для бюджетной программы. Решение кейсов по распределению межбюджетных трансфертов.
2	Тема 8.2. Управление государственными и муниципальными доходами и расходами Система доходов и расходов. Планирование и прогнозирование. Бюджетная классификация. Исполнение бюджета. Управление дефицитом и долгом.	Анализ динамики и структуры доходов консолидированного бюджета региона. Составление проекта расходной части бюджета для условного муниципального образования на основе приоритетов. Расчет параметров бюджетного дефицита и оценка долговой устойчивости.
3	Тема 8.3. Оценка эффективности и аудит использования публичных средств Оценка эффективности расходов. Мониторинг и контроль. Государственный финансовый контроль и аудит эффективности. Публичная отчетность.	Анализ отчета об исполнении бюджета и оценка достижения плановых показателей результативности. Разбор заключений Счетной палаты РФ по конкретным объектам проверки. Практикум по выявлению признаков нецелевого использования бюджетных средств на основе данных отчетности.
4	Тема 8.4. Финансовые инструменты для приоритетных направлений (инфраструктура, инновации, соцсфера) Ограниченность бюджетных ресурсов. ГЧП. Инфраструктурные облигации. Проектное финансирование. Финансирование инноваций и соцсферы.	Сравнительный анализ моделей ГЧП для проекта строительства социального объекта. Разработка финансовой модели проекта с привлечением внебюджетных инвестиций. Анализ кейса успешного применения инфраструктурных облигаций в российских регионах.

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий, а также развитие навыков анализа бюджетных данных и проектной работы.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 8.1. Бюджет как инструмент реализации стратегических целей Бюджетная система, связь со стратегией, БОР, межбюджетные отношения.	Изучение и анализ Закона о бюджете субъекта РФ на текущий год. Подготовка реферата о роли Федерального казначейства в современной бюджетной системе. Сравнительный анализ принципов БОР в России и зарубежных странах.
2	Тема 8.2. Управление государственными и муниципальными доходами и расходами Доходы и расходы бюджета, планирование, классификация, исполнение, дефицит и долг.	Анализ структуры и динамики налоговых доходов федерального бюджета за 3 года. Подготовка обзора основных направлений расходов национального проекта. Расчет и оценка показателей долговой нагрузки региона на основе открытых данных.
3	Тема 8.3. Оценка эффективности и аудит использования публичных средств Оценка эффективности, финансовый контроль, аудит эффективности, публичная отчетность.	Изучение методики оценки эффективности бюджетных расходов, утвержденной Минфином России. Анализ публичного отчета контрольно-счетного органа региона. Подготовка аналитической записки по результатам аудита эффективности выбранного государственного проекта.
4	Тема 8.4. Финансовые инструменты для приоритетных направлений (инфраструктура, инновации, соцсфера) ГЧП, инфраструктурные облигации, проектное финансирование, финансирование инноваций.	Подготовка обзора реализованных проектов ГЧП в социальной сфере в РФ. Анализ нормативной базы выпуска инфраструктурных облигаций. Исследование механизмов финансирования инновационных кластеров с участием государства.

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ и (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ.

3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

4. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

5. Постановления Правительства РФ, регламентирующие вопросы бюджетного процесса, долговой политики, оценки эффективности расходов.

6. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
<https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература:

1. Государственные и муниципальные финансы: учебник для вузов / Под ред. И.В. Поляковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025.

2. Мысляева, И.Н. Государственные и муниципальные финансы: учебник / И.Н. Мысляева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024.

3. Финансы: учебник для вузов / Под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025.

Дополнительная литература:

4. Анализ и контроль в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие / А.М. Бабич, Л.Н. Павлова, Е.В. Эскиндаров. – М.: КНОРУС, 2023.

5. Бюджетирование, ориентированное на результат, в государственном и муниципальном управлении: теория и практика: монография / Под ред. Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2024.

6. Государственно-частное партнерство: теория и практика: учебное пособие / В.В. Варнавский, А.В. Клименко, Е.Р. Орлова. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023.

7. Управление государственными финансами в условиях цифровой трансформации: монография / Отв. ред. И.А. Максимцев. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации (minfin.gov.ru).

2. Официальный сайт Федерального казначейства (roskazna.ru).

3. Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации (ach.gov.ru).

4. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации (budget.gov.ru).

5. Гарант: информационно-правовой портал (<http://www.garant.ru>).

6. КонсультантПлюс: справочная правовая система (<http://www.consultant.ru>).
7. ЭБС «ЮРАЙТ» (<https://urait.ru>).

Рабочая программа Дисциплины 9.

«Социальная политика и управление социальными услугами»

Цель освоения дисциплины – сформировать у обучающихся систему знаний о теоретических основах, механизмах функционирования и актуальных проблемах социальной политики и управления социальными услугами, а также развить практические навыки анализа, планирования и реализации эффективных социальных программ, направленных на улучшение качества жизни населения и обеспечение социальной защиты нуждающихся.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

способность применять знания, умения и навыки в области социальной политики и управления социальными услугами для решения профессиональных задач, направленных на повышение благосостояния населения и обеспечение социальной справедливости.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные понятия и категории социальной политики основные модели социальной политики;
- функции и полномочия государственных органов власти федерального, регионального и муниципального уровней в социальной сфере;
- стандарты социальных услуг, установленные на федеральном и региональном уровнях и особенности организации предоставления социальных услуг различным категориям населения;
- технологии оценки качества и эффективности социальных программ

Уметь:

- анализировать социальные проблемы и потребности населения;
- организовывать предоставление социальных услуг, в том числе распределять ресурсы между различными видами социальных услуг и осуществлять контроль за качеством предоставляемых социальных услуг;
- применять нормативные правовые акты в профессиональной деятельности.

Владеть:

- инструментами управления качеством социальных услуг, навыками разработки и внедрения, проведения процедур контроля качества услуг;
- навыками организации, планирования и представления качественных муниципальных услуг населению;

– методологией принятия управленческих решений и оценке возможных рисков при предоставлении услуг населению.

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹⁰			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 9. Социальная политика и управление социальными услугами/ Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 9.1. Институциональные основы и перспективы развития социальной политики	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 9.2 Система социальных услуг: виды, формы, организация предоставления	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 9.3 Социальное обслуживание отдельных категорий населения	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 9.4 Проблемы и перспективы развития социальной политики и социального обслуживания	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Учебно-тематический план дисциплины

Содержание дисциплины

Тема 9.1. Институциональные основы и перспективы развития социальной политики

¹⁰ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Определение и сущность понятия «институт» в контексте социальной политики. Типы и функции институтов социальной политики. Федеральные, региональные и муниципальные органы власти как государственные институты. Особенности реализации социальной политики на государственном, региональном и местном уровне.

Внебюджетные фонды, их функции, источники финансирования, направления деятельности, общественные и частные институты, их роль в реализации социальной политики.

Направления совершенствования институциональной системы: инновации в развитии институциональной системы социальной политики

Тема 9.2. Система социальных услуг: виды, формы, организация предоставления

Определение и сущность понятия «социальная услуга». Принципы предоставления социальных услуг и особенности стандартизации. Виды социальных услуг и формы их предоставления. Организация предоставления социальных услуг. Государственные учреждения социального обслуживания. Негосударственные организации, предоставляющие социальные услуги. Индивидуальные предприниматели, предоставляющие социальные услуги.

Тема 9.3. Социальное обслуживание отдельных категорий населения

Особенности социального обслуживания различных категорий населения. Общие принципы и формы социального обслуживания по категориям населения.

Законодательство, регулирующее социальное обслуживание отдельных категорий населения.

Тема 9.4. Проблемы и перспективы развития социальной политики и социального обслуживания

Ключевые проблемы реализации социальной политики: финансовая устойчивость, эффективность и результативность. Социальное неравенство, причины и механизмы сокращения социального неравенства.

Основные направления развития социальной политики. Роль государства, бизнеса и гражданского общества в решении социальных проблем. Механизмы государственно-частного партнерства в социальной сфере. Социальные инновации и цифровые технологии в социальной политике.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 9.1. Институциональные основы и перспективы развития социальной политики Типы и функции институтов социальной политики. Федеральные, региональные и муниципальные органы власти как государственные институты. Особенности реализации социальной политики на государственном, региональном и местном уровне.	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	Внебюджетные фонды, их функции, источники финансирования, направления деятельности, общественные и частные институты, их роль в реализации социальной политики	
2	Тема 9.2. Система социальных услуг: виды, формы, организация предоставления Определение и сущность понятия «социальная услуга». Принципы предоставления социальных услуг и особенности стандартизации. Виды социальных услуг и формы их предоставления. Организация предоставления социальных услуг. Государственные учреждения социального обслуживания. Негосударственные организации, предоставляющие социальные услуги.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 9.3. Социальное обслуживание отдельных категорий населения Особенности социального обслуживания различных категорий населения. Общие принципы и формы социального обслуживания по категориям населения. Законодательство, регулирующее социальное обслуживание отдельных категорий населения	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 9.4. Проблемы и перспективы развития социальной политики и социального обслуживания Ключевые проблемы реализации социальной политики: финансовая устойчивость, эффективность и результативность. Социальное неравенство, причины и механизмы сокращения социального неравенства. Роль государства, бизнеса и гражданского общества в решении социальных проблем. Механизмы государственно-частного партнерства в социальной сфере.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий. Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 9.1. Институциональные основы и перспективы развития социальной политики Направления совершенствования институциональной системы: инновации в развитии институциональной системы социальной политики	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
2	Тема 9.2. Система социальных услуг: виды, формы, организация предоставления Индивидуальные предприниматели, предоставляющие социальные услуги. Социальное предпринимательство.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 9.3. Социальное обслуживание отдельных категорий населения Особенности социального обслуживания различных категорий населения.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 9.4. Проблемы и перспективы развития социальной политики и социального обслуживания Основные направления развития социальной политики. Социальные инновации и цифровые технологии в социальной политике.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025). - URL: <https://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 г.). - URL: <https://www.consultant.ru/>
3. Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» - URL: <https://www.consultant.ru/>
4. Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». - URL: <https://www.consultant.ru/>
5. Федеральный закон №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» - URL: <https://www.consultant.ru/>
6. Федеральный закон №25.12.2008 273-ФЗ «О противодействии коррупции» - URL: <https://www.consultant.ru/>
7. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

8. Ахинов, Г. А. Социальная политика : учебное пособие / Г.А. Ахинов, С.В. Калашников.— Москва : ИНФРА-М, 2024. — 272 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019333-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2104846>

9. Мещерякова, Т. С. Управление социальным развитием региона : учебно-методическое пособие / Т.С. Мещерякова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, кафедра менеджмента и инноваций. - Москва : Издательство МИСИ - МГСУ, 2020. - 40 с. - ISBN 978-5-7264-2810-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2188301>

Дополнительная литература

10. Калмыкова, И. Ю. Управление социальными рисками и кризисами : учебное пособие / И. Ю. Калмыкова, В. В. Калмыков, С. А. Цветков. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2021. - 140 с. – ISBN 978-5-907389-07-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2230958>

11. Роик, В. Д. Социальная защита отдельных категорий граждан. Качество жизни пожилого населения : учебник для среднего профессионального образования / В. Д. Роик. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 400 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09550-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564995>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 10.

«Управление региональным развитием и территориальное планирование»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей систематизированных знаний, навыков и компетенций, необходимых для эффективного управления региональным развитием и территориального планирования с учётом социально-экономической эффективности, экологической устойчивости, пространственной справедливости и комплексного развития территорий.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность анализировать социально-экономические и пространственные процессы, определяющие развитие регионов;
- способность планировать, координировать и реализовывать проекты территориального развития с учётом баланса интересов различных групп и устойчивости;

- способность оценивать влияние планировочных решений на экономическое, социальное и экологическое развитие территорий;
- способность выстраивать межорганизационное взаимодействие и коммуникацию с государственными структурами, органами местного самоуправления, бизнес-сообществом и населением;
- способность применять методы и инструменты территориального планирования в стратегическом развитии регионов.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- основные теоретические подходы, модели и концепции регионального развития;
- законодательные, нормативные и методические основы территориального планирования;
- механизмы государственного регулирования и пространственной политики на разных уровнях;
- методы анализа социально-экономических, демографических и ресурсных характеристик территорий;
- инструменты оценки эффективности планировочных решений и проектов.

Уметь:

- анализировать состояние региональных систем, выявлять проблемы пространственного развития и факторы неравномерности;
- разрабатывать стратегические, программные и проектные документы территориального планирования;
- оценивать социальные, экономические и экологические последствия территориальных решений;
- использовать статистические, картографические и цифровые методы для анализа и визуализации территориальных данных;
- организовывать взаимодействие между участниками планирования, обеспечивать диалог заинтересованных сторон.

Владеть:

- комплексным подходом к управлению территориальным развитием и планированием;
- методологией разработки стратегий, программ и проектов пространственного развития регионов;
- навыками проведения анализа устойчивости и конкурентоспособности территорий;
- умением обосновывать управленческие решения на основе анализа данных и прогнозных сценариев развития;
- способностью адаптировать планировочные и управленческие решения в изменяющихся социально-экономических и экологических

условиях.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹¹			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 10. Управление региональным развитием и территориальное планирование / Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 10.1 Теоретические основы управления региональным развитием	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 10.2 Инструменты территориального планирования и пространственного анализа	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 10.3 Региональная политика и управление региональными программами развития	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 10.4 Стратегическое управление развитием муниципальных образований и межмуниципальное взаимодействие	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 10.1 Теоретические основы управления региональным развитием

¹¹ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Понятие «регион» как социально-экономической и пространственной системы: сущность, признаки, компоненты.

Теоретические подходы к региональному развитию: классические и современные концепции; междисциплинарный характер региональных исследований.

Предмет, цели и задачи управления развитием регионов; методы и принципы государственного регулирования.

Функции и механизмы регионального управления: административные, экономические, институциональные.

Система факторов, влияющих на региональное развитие: демографические, экономические, социальные, инфраструктурные.

Основные научные школы и модельные представления в теории регионального развития.

Тема 10.2 Инструменты территориального планирования и пространственного анализа

Понятие и сущность территориального планирования как элемента управления региональным развитием.

Правовые и институциональные основы территориального планирования в государственном и муниципальном управлении.

Основные уровни и виды территориального планирования: федеральный, региональный, муниципальный.

Инструменты пространственного анализа: картографирование, ГИС-технологии, SWOT-анализ, оценка ресурсов и инфраструктуры.

Методики анализа социально-экономических и пространственных характеристик территорий; методы диагностики и прогнозирования развития.

Практика разработки и использования схем территориального планирования и прогнозных моделей.

Тема 10.3 Региональная политика и управление региональными программами развития

Содержание и задачи региональной политики государства: цели, инструменты, механизмы реализации.

Основные направления государственной региональной политики: стимулирование роста, сокращение диспропорций, поддержка уязвимых территорий.

Инструменты реализации региональной политики: финансовые, налоговые, инвестиционные, инфраструктурные меры.

Программно-целевой подход к управлению развитием регионов: принципы, стадии, логика построения программ.

Мониторинг и оценка эффективности реализации региональных программ; корректировка и обновление приоритетов.

Взаимодействие государственных органов, бизнеса и общества в процессе регионального развития.

Тема 10.4 Стратегическое управление развитием муниципальных образований и межмуниципальное взаимодействие

Понятие стратегического управления развитием муниципального образования: предмет, роль и значимость.

Принципы стратегического планирования в муниципальном управлении: целеполагание, долгосрочное прогнозирование, вовлечение стейкхолдеров.

Формирование стратегий развития муниципалитетов: анализ ресурсов, проблем и возможностей.

Инструменты стратегического управления: социально-экономическое моделирование, программы развития, системы мониторинга.

Межмуниципальное взаимодействие: координация политики, совместные проекты, кластерные подходы.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 10.1 Теоретические основы управления региональным развитием Понятие «регион» как социально-экономической и пространственной системы. Теоретические подходы к региональному развитию. Предмет, цели и задачи управления развитием регионов. Функции и механизмы регионального управления. Система факторов, влияющих на региональное развитие. Основные научные школы и модельные представления в теории регионального развития.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 10.2 Инструменты территориального планирования и пространственного анализа Понятие и сущность территориального планирования как элемента управления региональным развитием. Правовые и институциональные основы территориального планирования в государственном и муниципальном управлении. Основные уровни и виды территориального планирования. Инструменты пространственного анализа. Методики анализа социально-экономических и пространственных характеристик территорий. Практика разработки и использования схем территориального планирования и прогнозных моделей.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 10.3 Региональная политика и управление региональными программами развития Содержание и задачи региональной политики государства.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	Основные направления государственной региональной политики. Инструменты реализации региональной политики. Программно-целевой подход к управлению развитием регионов. Мониторинг и оценка эффективности реализации региональных программ. Взаимодействие государственных органов, бизнеса и общества в процессе регионального развития.	
4	Тема 10.4 Стратегическое управление развитием муниципальных образований и межмуниципальное взаимодействие Понятие стратегического управления развитием муниципального образования. Принципы стратегического планирования в муниципальном управлении. Формирование стратегий развития муниципалитетов. Инструменты стратегического управления. Межмуниципальное взаимодействие.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 10.1 Теоретические основы управления региональным развитием Понятие «регион» как социально-экономической и пространственной системы. Теоретические подходы к региональному развитию. Предмет, цели и задачи управления развитием регионов. Функции и механизмы регионального управления. Система факторов, влияющих на региональное развитие. Основные научные школы и модельные представления в теории регионального развития.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 10.2 Инструменты территориального планирования и пространственного анализа Понятие и сущность территориального планирования как элемента управления региональным развитием. Правовые и институциональные основы	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	территориального планирования в государственном и муниципальном управлении. Основные уровни и виды территориального планирования. Инструменты пространственного анализа. Методики анализа социально-экономических и пространственных характеристик территорий. Практика разработки и использования схем территориального планирования и прогнозных моделей.	
3	Тема 10.3 Региональная политика и управление региональными программами развития Содержание и задачи региональной политики государства. Основные направления государственной региональной политики. Инструменты реализации региональной политики. Программно-целевой подход к управлению развитием регионов. Мониторинг и оценка эффективности реализации региональных программ. Взаимодействие государственных органов, бизнеса и общества в процессе регионального развития.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 10.4 Стратегическое управление развитием муниципальных образований и межмуниципальное взаимодействие Понятие стратегического управления развитием муниципального образования. Принципы стратегического планирования в муниципальном управлении. Формирование стратегий развития муниципалитетов. Инструменты стратегического управления. Межмуниципальное взаимодействие.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. «Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040.
2. «Земельный кодекс Российской Федерации» от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773.
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изм. и доп.). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841.

4. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изм. и доп.). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070.
5. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319.
6. Федеральный закон № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602.
7. Федеральный закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530.
8. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

14. Региональное управление и территориальное планирование: учебник и практикум для вузов / Под ред. Ю.Н. Шедько. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 576 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/568255>.
15. Нарутто С.В. Территориальная организация государственной власти и местного самоуправления: учебник для магистратуры / С.В. Нарутто, Е.С. Шугрина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2024. – 400 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2104316>.

Дополнительная литература

16. Багратуни К.Ю. Региональное управление и территориальное планирование: учебное пособие / К.Ю. Багратуни, М.В. Данилина, В.Б. Терновсков. – М.: Русайнс, 2024. – 170 с. – URL: <https://knorus.ru/catalog/ekonomika/697873-regional-noe-upravlenie-i-territorial-noe-planirovanie-bakalavriat-magistratura-uchebnoe-posobie>.
17. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник и практикум для вузов / Под ред. Г.А. Меньшиковой, Н.А. Пруеля. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 340 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560603>.
18. Прокофьев С.Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник для вузов / С.Е. Прокофьев, С.Г. Еремин, А.И. Галкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 692 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/577359>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

9. Гарант: информационно-правовой портал. – URL: <http://www.garant.ru>.
10. КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>.

11. ЭБС «ЮРАЙТ». – URL: <https://urait.ru>.
12. ЭБС «ZNANIUM.COM». – URL: www.znanium.com.
13. ЭБС «ЛАНЬ». – URL: <https://e.lanbook.com>.

Рабочая программа Дисциплины 11.

«Государственное управление в условиях цифровой трансформации (Цифровое правительство)»

Цель освоения дисциплины — формирование у слушателей системных знаний о сущности, принципах и механизмах цифровой трансформации государственного управления, а также развитие управленческих компетенций, необходимых для стратегического руководства, реинжиниринга процессов, управления цифровыми сервисами и данными в органах власти для повышения качества государственных услуг и эффективности управленческих решений.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность разрабатывать и реализовывать стратегию цифровой трансформации органа власти, обеспечивая ее соответствие национальным приоритетам и целям развития.
- способность управлять организационными изменениями и реинжинирингом бизнес-процессов, вызванными внедрением цифровых технологий.
- способность управлять жизненным циклом цифровых сервисов, экосистемой поставщиков и ИТ-инфраструктурой для обеспечения качества и бесперебойности предоставления государственных услуг.
- способность выстраивать систему управления данными как стратегическим активом, обеспечивая их качество, безопасность и использование для принятия обоснованных решений.
- способность оценивать эффективность и результативность цифровой трансформации, управлять рисками и обеспечивать устойчивость цифровой инфраструктуры.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- теоретические основы и этапы цифровой трансформации государственного управления; ключевые национальные стратегии и нормативно-правовую базу в сфере цифровизации;
- принципы и методы управления организационными изменениями, реинжиниринга и оптимизации процессов в условиях внедрения цифровых решений;

— современные подходы к управлению ИТ-инфраструктурой, жизненным циклом цифровых сервисов и взаимодействию с внешними поставщиками (аутсорсинг, облачные сервисы);

— основы управления данными (Data Governance): принципы, модели, стандарты и практики обеспечения качества, безопасности и доступности данных в органах власти;

— методы оценки цифровой зрелости, эффективности цифровых проектов и управления киберрисками.

Уметь:

— формулировать цели, задачи и ключевые показатели (KPI) стратегии цифровой трансформации для органа власти;

— проводить анализ и проектирование сквозных и внутриведомственных бизнес-процессов с применением цифровых инструментов;

— осуществлять выбор моделей взаимодействия с ИТ-поставщиками, управлять контрактами и контролировать качество предоставляемых ИТ-услуг (SLA);

— инициировать и контролировать выполнение политик и процедур управления данными, оценивать их качество и строить отчетность на их основе;

— оценивать экономическую и социальную эффективность цифровых проектов, управлять бюджетом и ресурсами в сфере ИТ.

Владеть:

— навыками стратегического планирования и реализации дорожных карт цифровой трансформации;

— методами управления сопротивлением изменениям и формирования цифровой культуры в коллективе;

— технологиями управления проектами в сфере ИТ и цифровой инфраструктуры;

— практикой работы с фреймворками управления данными (Data Governance Frameworks) и инструментами оценки зрелости управления данными;

— способностью принимать управленческие решения на основе данных об использовании цифровых сервисов и эффективности ИТ-инвестиций.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹²			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
		Лекции		Практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 11. Государственное управление в условиях цифровой трансформации (Цифровое правительство / Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 11.1. Стратегическое управление цифровой трансформацией в органах власти	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 11.2. Менеджмент процессов и организационных изменений	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 11.3. Управление экосистемой цифровых сервисов и поставщиками	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 11.4. Управление данными как корпоративным активом	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 11.1. Стратегическое управление цифровой трансформацией в органах власти

Эволюция от «электронного правительства» к «цифровому государству»: концепции и модели. Национальные стратегии и нормативно-правовая база цифровой трансформации в РФ (национальный проект «Цифровая экономика», федеральный проект «Цифровое государственное управление»). Разработка стратегии и дорожной карты цифровой трансформации органа власти: цели, KPI, этапы, ответственные. Управление портфелем цифровых

¹² С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

проектов и ИТ-инвестициями. Оценка цифровой зрелости государственных органов.

Тема 11.2. Менеджмент процессов и организационных изменений

Цифровая трансформация как драйвер организационных изменений. Реинжиниринг и оптимизация государственных и муниципальных услуг: от заявительного принципа к проактивным сервисам. Методы анализа и моделирования бизнес-процессов (BPMN, схемы потоков работ). Управление сопротивлением изменениям: коммуникация, обучение, вовлечение сотрудников. Формирование цифровой культуры и компетенций (digital skills) в органе власти. Роль лидера изменений.

Тема 11.3. Управление экосистемой цифровых сервисов и поставщиками

Архитектура цифрового правительства: платформенные решения, интеграционные шины, государственные облака (ГосОблако). Модели предоставления ИТ-услуг: собственные мощности, аутсорсинг, облачные сервисы (SaaS, PaaS, IaaS). Управление жизненным циклом цифрового сервиса: от проектирования и разработки до эксплуатации и вывода из эксплуатации. Управление взаимоотношениями с поставщиками (Vendor Management): выбор, контрактное управление, контроль SLA, оценка эффективности. Безопасность и устойчивость цифровой инфраструктуры.

Тема 11.4. Управление данными как корпоративным активом

Данные как ключевой актив для принятия решений (data-driven government). Концепция управления данными (Data Governance): цели, принципы, основные компоненты (метаданные, качество, безопасность, мастер-данные). Роли и ответственность в системе управления данными (владельцы данных, дата-стюарды). Обеспечение качества данных: метрики, мониторинг, очистка. Правовые и этические аспекты работы с данными (152-ФЗ, регуляторные требования). Практические инструменты и фреймворки управления данными в государственном секторе.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 11.1. Стратегическое управление цифровой трансформацией в органах власти Концепции цифрового государства. Национальные стратегии. Разработка стратегии и дорожной карты. Управление портфелем проектов. Оценка цифровой зрелости.	Анализ действующей стратегии цифровой трансформации региона или ведомства. Практикум по формулировке целей и KPI для цифрового проекта. Разработка фрагмента дорожной карты по внедрению конкретного цифрового сервиса.
2	Тема 11.2. Менеджмент процессов и организационных изменений	Картирование «как есть» и «как должно быть» для типовой

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
	Реинжиниринг услуг. Методы анализа процессов. Управление сопротивлением. Формирование цифровой культуры. Роль лидера.	государственной услуги. Разработка плана коммуникаций и обучения для внедрения нового цифрового инструмента. Ролевая игра по управлению сопротивлением изменениям в коллективе.
3	Тема 11.3. Управление экосистемой цифровых сервисов и поставщиками Архитектура, модели предоставления ИТ-услуг. Управление жизненным циклом сервиса. Управление поставщиками. Безопасность инфраструктуры.	Сравнительный анализ моделей аутсорсинга и облачных сервисов для конкретной задачи. Разбор типового SLA с ИТ-поставщиком. Практикум по оценке рисков информационной безопасности при внедрении нового сервиса.
4	Тема 11.4. Управление данными как корпоративным активом Концепция Data Governance. Роли и ответственность. Качество данных. Правовые аспекты. Инструменты и фреймворки.	Разработка фрагмента политики управления данными (например, политики качества или классификации данных). Практикум по оценке качества набора открытых государственных данных. Анализ кейса по управлению мастер-данными в государственном реестре.

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий, а также развитие навыков аналитической и проектной работы.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 11.1. Стратегическое управление цифровой трансформацией в органах власти Концепции, стратегии, дорожные карты, управление портфелем, оценка зрелости.	Изучение и сравнительный анализ паспортов федеральных проектов в сфере цифровизации. Подготовка аналитической записки о цифровой зрелости выбранного государственного органа на основе открытых данных. Разработка обоснования для цифрового проекта.
2	Тема 11.2. Менеджмент процессов и организационных изменений Реинжиниринг, анализ	Описание и анализ сквозного процесса получения государственной услуги с точки зрения гражданина. Исследование лучших практик формирования цифровых компетенций госслужащих. Написание эссе

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
	процессов, управление изменениями, цифровая культура.	на тему «Преодоление барьеров цифровой трансформации в госорганах».
3	Тема 11.3. Управление экосистемой цифровых сервисов и поставщиками Архитектура, модели ИТ-услуг, управление сервисами и поставщиками, безопасность.	Анализ архитектуры и ключевых сервисов портала «Госуслуги». Подготовка сравнительной таблицы критериев выбора облачного провайдера для государственных нужд. Изучение требований ФСТЭК и ФСБ к защите информации в государственных ИС.
4	Тема 11.4. Управление данными как корпоративным активом Data Governance, качество данных, роли, правовые аспекты, фреймворки.	Изучение Концепции управления данными в РФ и подготовка презентации по ее ключевым положениям. Анализ набора открытых данных на портале data.gov.ru с точки зрения их качества и потенциального использования. Исследование практик назначения владельцев данных в крупных корпорациях и их адаптация для госсектора.

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты:

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».
2. Постановление Правительства РФ от 21.12.2019 № 1734 «О федеральном проекте "Цифровое государственное управление" национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"».
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
5. Концепция управления данными в Российской Федерации (утверждена протоколом заседания Правительственной комиссии по цифровому развитию от 28.10.2022 № 15).
6. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
<https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература:

1. Цифровая трансформация государственного управления: теория и практика: учебник для вузов / Под ред. М.В. Шмелевой, А.В. Голубева. – М.: ИНФРА-М, 2025.

2. Цифровое государство: управление, сервисы, данные: учебник / А.Е. Шадрин, Д.В. Трушин, О.В. Бычкова. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2024.

3. Управление ИТ-сервисами и цифровой инфраструктурой организации: учебник и практикум для вузов / В.И. Дрожжинов, А.А. Тимофеев, Е.Ю. Щербакова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2025.

Дополнительная литература:

4. Data Governance: Как управлять данными как активом: практическое руководство / Дж. Ладли; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023.

5. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / Т.В. Бубнова, Е.А. Забродина, Е.В. Исаева. – М.: Издательство Юрайт, 2024.

6. Управление организационными изменениями: учебник для вузов / Н.В. Латфуллина, О.Н. Громова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025.

7. Архитектура цифрового предприятия: от ИТ-стратегии к работающей модели / Ж. Росс, С. Вайл, Д. Робертсон; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Официальный сайт национальной программы «Цифровая экономика» (digital.gov.ru).

2. Портал государственных услуг Российской Федерации (gosuslugi.ru).

3. Портал открытых данных РФ (data.gov.ru).

4. Гарант: информационно-правовой портал (<http://www.garant.ru>).

5. КонсультантПлюс: справочная правовая система (<http://www.consultant.ru>).

6. ЭБС «ЮРАЙТ» (<https://urait.ru>).

Рабочая программа Дисциплины 12.

«Стратегическое управление и управление по результатам в органах власти»

Цель освоения дисциплины — формирование у слушателей системных знаний о методологии и практике стратегического управления и управления по результатам в органах государственной и муниципальной власти, а также развитие компетенций, необходимых для проектирования, внедрения и контроля систем, обеспечивающих достижение стратегических целей и оценку эффективности использования публичных ресурсов.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

— способность анализировать и выстраивать вертикаль стратегического планирования от национальных целей до конкретных задач структурных подразделений.

— способность проектировать и внедрять полный цикл управления по результатам в деятельность органа власти.

— способность разрабатывать и применять систему сбалансированных ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки деятельности органов власти и их руководителей.

— способность проводить анализ результатов, оценивать социально-экономическое воздействие государственных программ и проектов, формировать обоснованные управленческие решения.

— способность обеспечивать интеграцию стратегического планирования, бюджетного процесса и системы управления по результатам для повышения эффективности государственного управления.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

— теоретические основы, принципы и нормативно-правовую базу стратегического планирования и управления по результатам в Российской Федерации;

— методологию каскадирования стратегических целей в систему документов, показателей и планов на различных уровнях управления;

— структуру и содержание полного цикла управления по результатам: целеполагание, планирование, мониторинг, оценка, обратная связь и корректировка;

— принципы и методы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для органов власти, программ и проектов;

— инструменты и методики оценки результативности, эффективности и воздействия (impact) государственной политики и публичных расходов.

Уметь:

— анализировать и разрабатывать документы стратегического планирования (программы, проекты) в соответствии с законодательством и национальными приоритетами;

— организовывать процесс регулярного мониторинга и контроля достижения стратегических и операционных целей;

— формулировать измеримые и значимые ключевые показатели эффективности для оценки деятельности подразделений и должностных лиц;

— проводить анализ отклонений фактических показателей от плановых, выявлять причины и разрабатывать корректирующие мероприятия;

— готовить аналитические материалы и отчеты об оценке воздействия реализованных государственных программ.

Владеть:

— навыками проектирования и формализации стратегических целей и показателей с использованием методологии SMART и системы сбалансированных показателей;

- методикой организации и проведения совещаний по результатам, работы с данными мониторинга для принятия управленческих решений;
- технологиями управления эффективностью (performance management) и формирования мотивации на достижение стратегических результатов;
- способностью к комплексной оценке не только прямых результатов, но и долгосрочных социально-экономических эффектов от деятельности органов власти;
- практикой применения современных информационных систем для поддержки стратегического управления и управления по результатам.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Всего	Контактная работа ¹³		Самостоятельная работа	
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 12. Стратегическое управление и управление по результатам в органах власти / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 12.1. Построение системы стратегического планирования от национальных целей до ведомственных задач	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 12.2. Внедрение цикла управления по результатам	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 12.3. Разработка и контроль ключевых показателей эффективности для органов власти	8	4	2	2	4	Текущий контроль

¹³ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

4	Тема 12.4. Анализ результатов и оценка воздействия государственных программ и проектов	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	—	2	—	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 12.1. Построение системы стратегического планирования от национальных целей до ведомственных задач

Законодательные основы стратегического планирования в РФ (Федеральный закон № 172-ФЗ). Иерархия документов стратегического планирования: национальные цели, государственные программы, национальные и федеральные проекты, стратегии социально-экономического развития, ведомственные и муниципальные программы. Принципы и методы каскадирования стратегических целей. Формирование «вертикали» и «горизонтالي» согласованных целей. Практика интеграции стратегического планирования с бюджетным процессом и программно-целевым управлением.

Тема 12.2. Внедрение цикла управления по результатам

Сущность и принципы управления по результатам (performance management) в публичном секторе. Нормативная основа внедрения (Постановление Правительства РФ № 1688). Полный цикл управления: постановка целей и планирование мероприятий; распределение ресурсов и полномочий; организация исполнения и регулярный мониторинг; анализ отклонений и принятие корректирующих решений; оценка итоговых результатов и обратная связь. Организация регулярных (ежеквартальных) процедур контроля и анализа хода реализации планов. Роль руководителя в системе управления по результатам.

Тема 12.3. Разработка и контроль ключевых показателей эффективности для органов власти

Концепция ключевых показателей эффективности в государственном управлении. Виды показателей: результативности, эффективности, качества услуг, удовлетворенности. Принципы разработки «хороших» КПЭ: измеримость, значимость, достижимость, релевантность. Методы сбора, верификации и анализа данных для расчета КПЭ. Система контроля за достижением показателей: оперативный и итоговый контроль. Использование КПЭ для оценки деятельности подразделений и мотивации руководителей. Проблемы и риски формального подхода к КПЭ.

Тема 12.4. Анализ результатов и оценка воздействия государственных программ и проектов

Переход от оценки результатов к оценке конечных эффектов и социально-экономического воздействия. Методы оценки эффективности бюджетных расходов и результативности государственных программ. Оценка регулирующего воздействия (ОРВ) и оценка фактического воздействия. Роль

внешнего аудита эффективности (Счетная палата, контрольно-счетные органы). Подготовка публичных отчетов о достигнутых результатах. Использование выводов оценки для корректировки политик, программ и механизмов управления. Практика evidence-based policy (управление, основанное на доказательствах).

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 12.1. Построение системы стратегического планирования от национальных целей до ведомственных задач Законодательные основы. Иерархия документов. Каскадирование целей. Интеграция с бюджетным процессом.	Анализ «вертикали» целей от национального проекта до задач конкретного департамента. Разработка фрагмента ведомственной программы, увязанной с государственной программой. Работа с нормативными правовыми актами в сфере стратегического планирования.
2	Тема 12.2. Внедрение цикла управления по результатам Принципы performance management. Полный цикл управления. Организация мониторинга и контроля. Роль руководителя.	Разработка регламента проведения ежеквартального совещания по результатам для условного управления. Моделирование процесса анализа отклонений показателей и подготовки корректирующих решений. Анализ кейса внедрения системы управления по результатам в государственном органе.
3	Тема 12.3. Разработка и контроль ключевых показателей эффективности для органов власти Концепция КПЭ. Виды и принципы разработки показателей. Сбор и анализ данных. Контроль и мотивация.	Практикум по разработке набора КПЭ для оценки эффективности деятельности управления образования муниципалитета. Критический разбор набора формальных показателей и предложение по их совершенствованию. Работа с данными и подготовка аналитической записки по достижению КПЭ.
4	Тема 12.4. Анализ результатов и оценка воздействия государственных программ и проектов Оценка outcome и impact. Методы оценки эффективности. Аудит эффективности. Публичная отчетность. Evidence-based policy.	Анализ заключения Счетной палаты по конкретному направлению с точки зрения оценки воздействия. Разработка концепции оценки социально-экономического эффекта от реализации инфраструктурного проекта. Подготовка проекта публичного отчета о результатах деятельности органа власти за год.

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий, а также развитие навыков аналитической и проектной работы.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 12.1. Построение системы стратегического планирования от национальных целей до ведомственных задач Законодательные основы, иерархия документов, каскадирование целей.	Изучение и сравнительный анализ государственных программ в смежных отраслях. Подготовка реферата о современных тенденциях развития системы стратегического планирования в РФ. Разработка схемы взаимосвязи документов стратегического планирования для субъекта РФ.
2	Тема 12.2. Внедрение цикла управления по результатам Цикл performance management, организация мониторинга, роль руководителя.	Изучение Постановления Правительства РФ № 1688 и подготовка презентации по ключевым положениям. Анализ практики проведения планерок и совещаний в государственном органе с точки зрения управления по результатам. Разработка предложений по совершенствованию процесса оперативного контроля в ведомстве.
3	Тема 12.3. Разработка и контроль ключевых показателей эффективности для органов власти Концепция, виды, разработка КПЭ, сбор данных, мотивация.	Аналитический обзор методик оценки эффективности высших должностных лиц субъектов РФ. Разработка системы показателей для оценки проекта благоустройства городской среды. Исследование лучших практик применения КРІ в коммерческих компаниях и возможности их адаптации для госсектора.
4	Тема 12.4. Анализ результатов и оценка воздействия государственных программ и проектов Оценка outcome/impact, методы, аудит, публичная отчетность.	Изучение методики оценки эффективности бюджетных расходов Минфина России. Анализ публичного годового отчета мэрии крупного города и подготовка рецензии на него. Исследование зарубежного опыта оценки социального возврата на инвестиции (SROI) для государственных проектов.

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
3. Постановление Правительства РФ от 12.10.2023 № 1688 «О системе управления, основанной на результатах, в федеральных органах исполнительной власти».
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации (в части, касающейся программно-целевого принципа и оценки эффективности расходов).
5. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература:

1. Стратегическое управление в государственных и муниципальных органах власти: учебник для вузов / Под ред. В.И. Кушлина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025.
2. Управление по результатам в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие / А.Н. Швецов, И.В. Полякова, М.В. Редько. – М.: ИНФРА-М, 2024.
3. Система государственного и муниципального управления: учебник / А.А. Акмалова, В.М. Капицын. – М.: ИНФРА-М, 2026. (Главы, посвященные стратегическому управлению и эффективности).

Дополнительная литература:

4. Ключевые показатели эффективности (KPI) в государственном управлении: разработка, внедрение, применение / Д.В. Артемьев, О.Н. Савинская. – М.: Дело, 2023.
5. Оценка программ и политик: методология и практика: учебное пособие / Под ред. Л.И. Полищука, И.В. Стародубровской. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2024.
6. Управление эффективностью: как построить систему оценки в компании / Х. Вейл, К. Росс; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022. (Адаптация для госсектора).
7. Бюджетирование, ориентированное на результат, в государственном и муниципальном управлении: теория и практика: монография / Под ред. Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и кредит, 2024.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации (economy.gov.ru) – разделы по стратегическому планированию.

2. Официальный сайт Правительства Российской Федерации (government.ru) – разделы по национальным проектам и государственным программам.
3. Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации (ach.gov.ru) – отчеты и заключения по аудиту эффективности.
4. Гарант: информационно-правовой портал (<http://www.garant.ru>).
5. КонсультантПлюс: справочная правовая система (<http://www.consultant.ru>).
6. ЭБС «ЮРАЙТ» (<https://urait.ru>).

Рабочая программа Дисциплины 13.

«Государственная кадровая политика и управление персоналом в госслужбе»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей системных знаний, профессиональных навыков и компетенций в области разработки и реализации кадровой политики, управления персоналом в государственном секторе с учётом современных требований, правовых основ, стратегических задач и принципов эффективного кадрового обеспечения государственной службы.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность анализировать и применять принципы государственной кадровой политики в управленческой деятельности;
- способность организовывать процессы подбора, оценки, аттестации и развития персонала в государственных органах;
- способность разрабатывать и внедрять системы мотивации, стимулирования и ответственности государственных служащих;
- способность планировать и реализовывать программы обучения и повышения квалификации государственных служащих;
- способность оценивать эффективность кадровой работы и управлять кадровыми рисками в государственном секторе.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- теоретические основы и принципы государственной кадровой политики и управления персоналом в госслужбе;
- нормативно-правовое регулирование кадровой работы в государственном секторе;
- методы и технологии подбора, оценки, аттестации и продвижения персонала;
- систему организации обучения, повышения квалификации и профессиональной подготовки государственных служащих;
- подходы к мотивации, стимулированию и повышению ответственности работников государственной службы.

Уметь

- анализировать кадровую ситуацию и разрабатывать предложения по совершенствованию кадровой политики;
- применять современные методы подбора, оценки и развития персонала в государственных учреждениях;
- планировать и организовывать обучение и повышение квалификации государственных служащих;
- разрабатывать системы мотивации и стимулирования с учётом специфики государственной службы;
- оценивать эффективность кадровой работы и управлять кадровыми процессами.

Владеть

- методиками разработки и реализации кадровой политики в государственном секторе;
- инструментами управления персоналом: подбор, оценка, аттестация, развитие;
- технологиями планирования и организации обучения государственных служащих;
- навыками разработки систем мотивации, стимулирования и ответственности;
- способностью анализировать и решать кадровые проблемы в органах государственной власти.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹⁴			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
		Лекции		Практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 13. Государственная кадровая политика и управление персоналом в госслужбе / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 13.1. Основы кадровой политики и управления персоналом в	8	4	2	2	4	Текущий контроль

¹⁴ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	государственном секторе						
2	Тема 13.2. Организация подбора, оценки и продвижения персонала в государственных учреждениях	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 13.3. Обучение, повышение квалификации и профессиональная подготовка государственных служащих	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 13.4. Проблемы мотивации, стимулирования и ответственности работников государственной службы	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 13.1. Основы кадровой политики и управления персоналом в государственном секторе

Понятие, цели и принципы государственной кадровой политики. Нормативно-правовая база кадровой работы в государственном секторе. Система управления персоналом в государственных органах. Кадровая стратегия и её взаимосвязь со стратегией развития государства. Роль кадрового резерва в государственной службе.

Тема 13.2. Организация подбора, оценки и продвижения персонала в государственных учреждениях

Методы и технологии подбора персонала на государственную службу. Порядок проведения конкурсов и аттестации государственных служащих. Оценка компетенций и профессиональных качеств работников. Система карьерного роста и продвижения персонала. Управление кадровым резервом.

Тема 13.3. Обучение, повышение квалификации и профессиональная подготовка государственных служащих

Система непрерывного образования в государственной службе. Формы и методы обучения государственных служащих. Повышение квалификации и профессиональная переподготовка. Планирование и организация обучения. Оценка эффективности образовательных программ.

Тема 13.4. Проблемы мотивации, стимулирования и ответственности работников государственной службы

Теоретические основы мотивации в государственной службе. Система материального и нематериального стимулирования государственных служащих. Правовые и этические аспекты ответственности. Управление дисциплинарной практикой. Современные подходы к повышению трудовой мотивации в государственном секторе.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 13.1. Основы кадровой политики и управления персоналом в государственном секторе Понятие и цели государственной кадровой политики. Принципы и методы управления персоналом в государственной службе. Правовые основы кадровой работы в государственных органах. Кадровая стратегия и планирование в государственном секторе. Этические аспекты управления персоналом в госслужбе.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 13.2. Организация подбора, оценки и продвижения персонала в государственных учреждениях Методы и технологии подбора персонала на государственную службу. Порядок проведения конкурсов на замещение вакантных должностей. Системы оценки и аттестации государственных служащих. Планирование карьеры и продвижение персонала. Управление кадровым резервом в государственных органах.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 13.3. Обучение, повышение квалификации и профессиональная подготовка государственных служащих Система непрерывного образования в государственной службе. Формы и методы обучения государственных служащих. Планирование и организация повышения квалификации. Оценка эффективности программ обучения и развития. Инновационные подходы к профессиональной подготовке кадров.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 13.4. Проблемы мотивации, стимулирования и ответственности работников государственной службы Теории мотивации и их применение в государственной службе. Системы оплаты труда и материального стимулирования. Нематериальные методы мотивации и поощрения. Дисциплинарная и административная ответственность госслужащих. Управление конфликтами и профилактика профессионального выгорания.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий. Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями

осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 13.1. Основы кадровой политики и управления персоналом в государственном секторе Подготовка аналитического обзора нормативно-правовых актов, регламентирующих государственную кадровую политику. Сравнительный анализ ключевых принципов управления персоналом в коммерческом и государственном секторе.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 13.2. Организация подбора, оценки и продвижения персонала в государственных учреждениях Разработка пакета документов для проведения конкурса на замещение вакантной государственной должности (объявление, положение о конкурсе, критерии оценки). Анализ кейсов по оценке компетенций и работе с кадровым резервом.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 13.3. Обучение, повышение квалификации и профессиональная подготовка государственных служащих Проектирование плана профессионального развития (Individual Development Plan, IDP) для государственного служащего. Анализ и оценка эффективности программ повышения квалификации на основе открытых данных.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 13.4. Проблемы мотивации, стимулирования и ответственности работников государственной службы Анализ мотивационного профиля госслужащего на основе кейса. Разработка предложений по совершенствованию системы материального и нематериального стимулирования в конкретном государственном органе.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Нормативные правовые акты:

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 № 79-ФЗ.
2. Указ Президента РФ "О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации" от 01.02.2005 № 112.
3. Постановление Правительства РФ "О порядке подготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих" от 06.05.2008 № 362.

4. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
<https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература:

1. Кадровая политика и управление персоналом в государственной службе: учебник / под ред. А.И. Турчинова. – М.: Юрайт, 2025.
2. Управление персоналом в государственных органах: учебное пособие / Е.В. Маслова, С.А. Киселёв. – М.: ИНФРА-М, 2024.

Дополнительная литература:

1. Мотивация и стимулирование труда на государственной службе: монография / О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2023.
2. Современные технологии оценки персонала в государственном секторе / под ред. Л.П. Ершовой. – М.: Дашков и К°, 2024.

Интернет-ресурсы:

1. Официальный сайт Правительства РФ: <http://government.ru>
2. Портал государственной службы: <http://gosszluzhba.gov.ru>
3. ЭБС "Юрайт": <https://urait.ru>
4. ЭБС "ZNANIUM": <https://znanium.com>

Рабочая программа Дисциплины 14.

«Взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ (GR и PR)»

Цель освоения дисциплины – формирование у обучающихся комплексного понимания принципов и механизмов эффективного взаимодействия органов власти с гражданским обществом и СМИ, необходимого для реализации государственной политики и обеспечения общественного согласия.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

- способность разрабатывать и реализовывать GR-стратегии и PR-кампании, направленные на продвижение интересов органов власти и формирование позитивного общественного мнения;
- способность эффективно взаимодействовать с различными институтами гражданского общества и СМИ для достижения целей государственной политики и обеспечения общественного согласия.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- теоретические основы GR и PR, их взаимосвязь и различия, инструменты и технологии GR и PR деятельности;
- особенности функционирования различных институтов гражданского общества и СМИ;
- методы налаживания и поддержания эффективных коммуникаций с различными целевыми аудиториями.

Уметь:

- анализировать политическую и социальную среду, определять целевые аудитории и разрабатывать сообщения, адресованные конкретным группам, выбирать оптимальные инструменты и технологии GR и PR для достижения поставленных целей;
- устанавливать и поддерживать контакты с представителями гражданского общества и СМИ, организовывать и проводить мероприятия с участием представителей гражданского общества и СМИ;
- представлять интересы органов власти в публичном пространстве;

Владеть:

- методологией разработки и реализации GR-стратегий, PR-кампаний с учетом политического, экономического и социального контекста, оценки эффективности GR и PR-кампаний, включая анализ KPI, общественного мнения и медиапространства;
- навыками налаживания и поддержания эффективных коммуникаций с различными целевыми аудиториями, включая представителей гражданского общества и СМИ;
- технологиями представления интересов органов власти в публичном пространстве, ведения переговоров и разрешения конфликтов, методами регулирования публичной политики и управления

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹⁵			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 14. Взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ (GR и PR)/ Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития	36	18	8	10	18	Зачет
1	Тема 14.1. GR и PR в системе публичного управления	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 14.2 Инструменты GR: стратегии влияния и продвижения интересов	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 14.3 PR в органах власти: формирование общественного мнения и повышение доверия	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 14.4 Механизмы взаимодействия с гражданским обществом: от диалога к партнерству	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	-	2		Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 14.1. GR и PR в системе публичного управления

Определение GR и PR в контексте государственного и муниципального управления. Цели, задачи, функции и роль GR и PR в обеспечении эффективной коммуникации власти. Специфика взаимодействия власти с различными группами гражданского общества и СМИ. Этические нормы и правовые рамки GR и PR деятельности в публичной сфере. Распределение ролей и ответственности GR и PR в органах власти. Обзор моделей GR и PR в различных странах.

Тема 14.2 Инструменты GR: стратегии влияния и продвижения интересов

¹⁵ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Стратегическое планирование GR-деятельности: определение целей, задач и целевых аудиторий. Лоббирование: основные понятия. Техники и каналы воздействия на лиц, принимающих решения. Регулирование лоббистской деятельности в России и за рубежом. Адвокация как мобилизация общественной поддержки для продвижения инициатив. Основные направления применения адвокации. Информационно-аналитическое обеспечение GR: мониторинг, анализ и прогнозирование. Управление репутацией и работа с рисками в GR.

Тема 14.3. Социальное обслуживание отдельных категорий населения

Разработка и реализация PR-стратегии: определение ключевых сообщений и каналов коммуникации. Взаимодействие со СМИ: подготовка пресс-релизов, организация пресс-конференций, работа с журналистами. Использование цифровых технологий и социальных сетей в PR. Управление кризисными коммуникациями. Оценка эффективности PR-деятельности.

Тема 14.4. Механизмы взаимодействия с гражданским обществом: от диалога к партнерству

Формы и инструменты участия граждан в управлении: общественные советы, слушания, экспертиза. Поддержка и развитие гражданских инициатив. Социальное партнерство: взаимодействие власти, бизнеса и НКО. Инструменты прямой демократии: референдумы, опросы, онлайн-платформы. Разрешение конфликтов и управление общественным мнением.

Содержание практических занятий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 14.1. GR и PR в системе публичного управления Цели, задачи, функции и роль GR и PR в обеспечении эффективной коммуникации власти. Специфика взаимодействия власти с различными группами гражданского общества и СМИ. Этические нормы и правовые рамки GR и PR деятельности в публичной сфере. Распределение ролей и ответственности GR и PR в органах власти.	Устный опрос, дискуссия о роли организации в экономике страны
2	Тема 14.2 Инструменты GR: стратегии влияния и продвижения интересов Стратегическое планирование GR-деятельности: определение целей, задач и целевых аудиторий. Лоббирование: основные понятия. Техники и каналы воздействия на лиц, принимающих решения. Адвокация как мобилизация общественной поддержки для продвижения инициатив. Основные направления применения адвокации.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

№ тем	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
3	Тема 14.3. Социальное обслуживание отдельных категорий населения Разработка и реализация PR-стратегии: определение ключевых сообщений и каналов коммуникации. Взаимодействие со СМИ: подготовка пресс-релизов, организация пресс-конференций, работа с журналистами. Управление кризисными коммуникациями. Оценка эффективности PR-деятельности.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 14.4. Механизмы взаимодействия с гражданским обществом: от диалога к партнерству Формы и инструменты участия граждан в управлении: общественные советы, слушания, экспертиза. Поддержка и развитие гражданских инициатив. Социальное партнерство: взаимодействие власти, бизнеса и НКО. Инструменты прямой демократии: референдумы, опросы, онлайн-платформы.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий. Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 14.1. GR и PR в системе публичного управления Обзор моделей GR и PR в различных странах.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 14.2 Инструменты GR: стратегии влияния и продвижения интересов Регулирование лоббистской деятельности в России и за рубежом. Информационно-аналитическое обеспечение GR: мониторинг, анализ и прогнозирование.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 14.3. Социальное обслуживание отдельных категорий населения Использование цифровых технологий и социальных сетей в PR. Управление кризисными коммуникациями.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение

п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
		тестовых и практических заданий
4	Тема 14.4. Механизмы взаимодействия с гражданским обществом: от диалога к партнерству Разрешение конфликтов и управление общественным мнением.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Федеральный закон «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации» от 13.01.1995 №7-ФЗ. - URL: <https://www.consultant.ru/>
2. Закон РФ от 27.12.1991 №2124-1 (ред. от 29.12.2022) «О средствах массовой информации». - URL: <https://www.consultant.ru/>
3. Федеральный закон от 27.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». - URL: <https://www.consultant.ru/>
4. Федеральный закон от 13.03.2006 №38-ФЗ «О рекламе». - URL: <https://www.consultant.ru/>
5. Указ Президента РФ от 09.05.2017 №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». - URL: <https://www.consultant.ru/>
6. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

1. Борщевский, Г. А. Связи с общественностью в органах власти : учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 262 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21393-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569895>
2. GR. Взаимодействие бизнеса и органов власти : учебник и практикум для вузов / под редакцией Е. И. Марковской. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19006-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561276>

Дополнительная литература

1. Институционализация взаимодействия гражданского общества с публичной властью в публично-правовых образованиях : монография / Г. А. Банных, Л. И. Воронина, Е. В. Зайцева [и др.] ; под общ. ред. А. И. Кузьмина, Л. И. Ворониной. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2018. - 168 с. - ISBN 978-5-7996-2308-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939002>

2. Ковалева, Н. Н. Информационное обеспечение органов власти : учебник для вузов / Н. Н. Ковалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13291-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566883>

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

Гарант: информационно-правовой портал URL: <http://www.garant.ru>

КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/>

ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com

ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Рабочая программа Дисциплины 15.

«Институты развития и государственно-частное партнерство (ГЧП)»

Цель освоения дисциплины – формирование у слушателей систематизированных знаний и практических компетенций, необходимых для понимания роли институтов развития и механизмов государственно-частного партнёрства в социально-экономическом развитии территорий, а также для планирования, подготовки и реализации проектов ГЧП с участием государства и бизнеса.

Компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения дисциплины:

способность анализировать роль и функции институтов развития в реализации государственной экономической и инвестиционной политики;

способность применять механизмы государственно-частного партнёрства при разработке и реализации инфраструктурных и инвестиционных проектов;

способность оценивать экономическую, социальную и бюджетную эффективность проектов ГЧП;

способность выстраивать взаимодействие между публичными и частными партнёрами, финансовыми институтами и иными стейкхолдерами в рамках реализации проектов развития.

Планируемые результаты обучения

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- теоретические основы и эволюцию институтов развития и государственно-частного партнёрства;
- ключевые модели, формы и механизмы ГЧП, применяемые в мировой и российской практике;
- нормативно-правовую базу Российской Федерации и международный опыт регулирования проектов ГЧП;
- принципы структурирования, финансирования и управления проектами с участием институтов развития и частного капитала.

Уметь:

- анализировать социально-экономические задачи развития территорий и определять целесообразность применения механизмов ГЧП;
- разрабатывать концепции и предварительные модели проектов ГЧП с учётом интересов публичного и частного партнёров;
- оценивать риски, распределение ответственности и финансовые параметры проектов ГЧП;
- организовывать взаимодействие между органами власти, бизнесом, институтами развития и финансовыми организациями.

Владеть:

- системным подходом к использованию институтов развития и механизмов ГЧП в управлении территориальным и отраслевым развитием;
- навыками подготовки и сопровождения проектов ГЧП на различных стадиях их жизненного цикла;
- методологией оценки эффективности, устойчивости и социально-экономического воздействия проектов ГЧП;
- способностью адаптировать управленческие и проектные решения с учётом изменений институциональной, правовой и макроэкономической среды.

Учебно-тематический план дисциплины

№№п/п	Наименование дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа ¹⁶			Самостоятельная работа	
			Всего	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Дисциплина 15. Институты развития и государственно-	36	18	8	10	18	Зачет

¹⁶ С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	частное партнерство (ГЧП) / Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития						
1	Тема 15.1 Теоретические основы институционального развития и государственно-частного партнерства (ГЧП)	8	4	2	2	4	Текущий контроль
2	Тема 15.2 Нормативно-правовые и институциональные механизмы ГЧП	8	4	2	2	4	Текущий контроль
3	Тема 15.3 Формы, модели и инструменты реализации проектов ГЧП	8	4	2	2	4	Текущий контроль
4	Тема 15.4 Государственно-частное партнерство и социально-экономическое развитие	10	4	2	2	6	Текущий контроль
5	Промежуточная аттестация	2	2	–	2	–	Зачет в форме тестирования

Содержание дисциплины

Тема 15.1 Теоретические основы институционального развития и государственно-частного партнерства (ГЧП)

Понятие и сущность государственно-частного партнёрства как феномена публичного управления: ключевые определения и характеристики ГЧП, его место в системе государственного управления и современной экономической политики.

Институциональные предпосылки развития ГЧП: институциональная теория и её роль в анализе взаимодействия государства и частного сектора, институциональные среды и механизмы формирования партнёрских отношений.

История становления теории государственно-частного партнёрства: эволюция концепций и подходов в международной практике (смешанная экономика, «новое управление» публичным сектором).

Основные теоретические модели и парадигмы ГЧП: классические и современные концепции, их особенности и ограничения.

Стейкхолдерский подход в ГЧП: взаимодействие государства, бизнеса и общества на разных этапах жизненного цикла проектов.

Тема 15.2 Нормативно-правовые и институциональные механизмы ГЧП

Правовая природа государственно-частного партнёрства: основные юридические подходы и правовые формы реализации соглашений о ГЧП и концессионных соглашений.

Система правового регулирования ГЧП: федеральные, региональные и муниципальные нормативы; роль международных правовых стандартов и практик в регулировании ГЧП.

Институциональные механизмы реализации ГЧП: функции и полномочия уполномоченных органов, национальные центры и агентства поддержки ГЧП.

Основные условия и требования к соглашениям о ГЧП: существенные элементы, права и обязанности сторон, риски и способы их юридической защиты.

Институциональные препятствия и правоприменительная практика: проблемы реализации, механизмы разрешения споров и правовые средства минимизации рисков.

Тема 15.3 Формы, модели и инструменты реализации проектов ГЧП

Классификация форм и моделей ГЧП: виды партнёрства (концессии, аренда, лизинг, совместные предприятия и др.), их преимущества и ограничения.

Механизмы проектного управления в ГЧП: жизненный цикл проекта (инициация, планирование, реализация, мониторинг и завершение).

Финансовые инструменты и модели реализации: модели финансирования проектов, распределение рисков, структуры платежей и возврата инвестиций.

Инновационные инструменты и практики: цифровые платформы, прозрачность данных и другие инструменты повышения эффективности ГЧП.

Комплексные проекты и межрегиональные практики: примеры успешных моделей и подходов к реализации крупных инфраструктурных проектов.

Тема 15.4 Государственно-частное партнёрство и социально-экономическое развитие

Взаимосвязь ГЧП и социально-экономического развития: роль партнёрства в модернизации инфраструктуры, создании рабочих мест, повышении качества услуг.

Влияние ГЧП на устойчивое экономическое развитие регионов: привлечение частных инвестиций, стимулирование инноваций и повышение конкурентоспособности.

Социальные эффекты ГЧП: обеспечение доступности социальных услуг, взаимодействие с гражданским обществом и оценка социальных последствий.

Оценка эффективности ГЧП: методики измерения socio-economic эффектов, ключевые показатели результативности и влияние на бюджетную устойчивость.

Международные практики и уроки для национального развития: сравнительный анализ подходов к ГЧП и их влияние на социально-экономическую динамику.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Тема 15.1 Теоретические основы институционального развития и государственно-частного партнёрства (ГЧП) Понятие и сущность государственно-частного партнёрства как феномена публичного управления. Институциональные предпосылки развития ГЧП. История становления теории государственно-частного партнёрства. Основные теоретические модели и парадигмы ГЧП. Стейкхолдерский подход в ГЧП.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
2	Тема 15.2 Нормативно-правовые и институциональные механизмы ГЧП Правовая природа государственно-частного партнёрства. Система правового регулирования ГЧП. Институциональные механизмы реализации ГЧП. Основные условия и требования к соглашениям о ГЧП. Институциональные препятствия и правоприменительная практика.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 15.3 Формы, модели и инструменты реализации проектов ГЧП Классификация форм и моделей ГЧП. Механизмы проектного управления в ГЧП. Финансовые инструменты и модели реализации. Инновационные инструменты и практики. Комплексные проекты и межрегиональные практики.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий
4	Тема 15.4 Государственно-частное партнёрство и социально-экономическое развитие Взаимосвязь ГЧП и социально-экономического развития. Влияние ГЧП на устойчивое экономическое развитие регионов. Социальные эффекты ГЧП. Оценка эффективности ГЧП. Международные практики и уроки для национального развития.	Устный опрос, выполнение практических заданий, решение практико-ориентированных заданий

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий. Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями

осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 15.1 Теоретические основы институционального развития и государственно-частного партнёрства (ГЧП) Понятие и сущность государственно-частного партнёрства как феномена публичного управления. Институциональные предпосылки развития ГЧП. История становления теории государственно-частного партнёрства. Основные теоретические модели и парадигмы ГЧП. Стейкхолдерский подход в ГЧП.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
2	Тема 15.2 Нормативно-правовые и институциональные механизмы ГЧП Правовая природа государственно-частного партнёрства. Система правового регулирования ГЧП. Институциональные механизмы реализации ГЧП. Основные условия и требования к соглашениям о ГЧП. Институциональные препятствия и правоприменительная практика.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий
3	Тема 15.3 Формы, модели и инструменты реализации проектов ГЧП Классификация форм и моделей ГЧП. Механизмы проектного управления в ГЧП. Финансовые инструменты и модели реализации. Инновационные инструменты и практики. Комплексные проекты и межрегиональные практики.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение тестовых и практических заданий
4	Тема 15.4 Государственно-частное партнёрство и социально-экономическое развитие Взаимосвязь ГЧП и социально-экономического развития. Влияние ГЧП на устойчивое экономическое развитие регионов. Социальные эффекты ГЧП. Оценка эффективности ГЧП. Международные практики и уроки для национального развития.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических и тестовых заданий

Список литературы

Законодательные нормативные и правовые акты

1. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изм. и доп.). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660.
2. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных

соглашениях» (с изм. и доп.). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572.

3. Постановление Правительства РФ от 12.12.2015 № 1366 «Об утверждении перечня отдельных прав и обязанностей публичного партнера, которые могут осуществляться уполномоченными им органами и (или) юридическими лицами в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, муниципальными правовыми актами». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190570/f63a89e46c2826b4d49334530bf416e76249bf71.

4. ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1016/>

Основная литература

1. Государственно-частное партнерство: учебник для вузов / Под ред. И.Н. Ткаченко. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 188 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/561386>.

2. Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для вузов / Г.А. Борщевский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 314 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560639>.

Дополнительная литература

1. Механизмы государственно-частного партнерства. Теория и практика: учебник и практикум для вузов / Под общ. ред. Е.И. Марковской. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 491 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/565538>.

2. Соколов М.Ю. Государственно-частное партнерство: учебник для вузов / М.Ю. Соколов, С.В. Маслова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 212 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/567357>.

3. Липски С.А. Государственное (муниципальное) управление и государственная служба: учебное пособие / С.А. Липски. – М.: Издательство «Русайнс», 2024. – 296 с. – URL: <https://knorus.ru/catalog/gosudarstvennoe-i-municipal-noe-upravlenie/692296-gosudarstvennoe-municipal-noe-upravlenie-i-gosudarstvennaya-sluzhba-bakalavriat-uchebnoe-posobie>.

4. Прокофьев С.Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник для вузов / С.Е. Прокофьев, С.Г. Еремин, А.И. Галкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 692 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/577359>.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы

Гарант: информационно-правовой портал. – URL: <http://www.garant.ru>.

КонсультантПлюс: справочная правовая система «Консультант Плюс». –

URL: <http://www.consultant.ru>.

ЭБС «ЮРАЙТ». – URL: <https://urait.ru>.

ЭБС «ZNANIUM.COM». – URL: www.znanium.com.

ЭБС «ЛАНЬ». – URL: <https://e.lanbook.com>.

Организационно-педагогические условия реализации программы профессиональной переподготовки

1. Материально-технические условия, необходимые для осуществления образовательного процесса

Наименование специализированных учебных помещений	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Учебный интерактивный класс	Лекции Практические занятия	Мультимедийное оборудование, компьютеры. Компьютер, подключенный к сети Интернет, интернет-браузер. Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов.

Материально-технические условия соответствуют действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Примечание. В случае проведения учебных занятий с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ) у слушателя должен быть персональный компьютер, оснащенный аудиокolonками, с доступом в сеть интернет и установленным видеоплеером, способным воспроизводить видеофайлы.

2. Перечень информационных технологий и учебно-методических условий, используемых при осуществлении образовательного процесса

При проведении занятий с применением ЭО и ДОТ проведение вебинаров для слушателей осуществляется в удаленном доступе. Преподавателями используются компьютерные презентации, работу в чате, индивидуальное консультирование слушателей.

Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

Электронные информационные ресурсы	Вид Занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Система дистанционного обучения, система видеоконференцсвязи	Лекции Практические занятия	Компьютер, подключенный к сети Интернет; интернет-браузер; Прикладные

	Итоговая аттестация	программы для просмотра текстовых и видеоматериалов
--	---------------------	---

3. Организация образовательного процесса

Программа профессиональной переподготовки «Современное государственное управление: стратегии, данные, эффективность» рассчитана на 576 академических часов обучения и включает содержание учебных дисциплин, различные виды занятий, предназначенных для приобретения слушателями знаний, умений и навыков, необходимых для решения поставленных целей и задач.

Режим занятий: 12-14 академических часов в неделю.

В образовательном процессе используются разнообразные формы работы со слушателями:

- лекция (видеолекция) с мультимедийным сопровождением, направленные на систематизирование основ теоретических знаний слушателей; лекции проводятся по наиболее сложным темам курса;
- лекция-вебинар с использованием современных технических средств обучения для ознакомления слушателей с важными теоретическими основами изучаемого материала;
- практические задания и самостоятельная работа с использованием современных технических средств обучения, для выполнения практико-ориентированных заданий по изучаемой теме для закрепления изученного материала на практических примерах с целью использования полученных навыков в будущей работе по специальности;
- тестирование как метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся и др.
- решение ситуационных задач: вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем;
- разноуровневые задания и задачи, способствующие развитию познавательной активности на протяжении всего процесса обучения.

Обучение проводится, в том числе с использованием ЭО и ДОТ, реализуемых посредством информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии слушателей и педагогических работников.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми для эффективного прохождения обучения учебно-методическими материалами и информационными ресурсами в объеме изучаемого курса, которые могут быть объединены в учебно-методический комплекс. Материалы учебно-методического комплекса доводятся до всех слушателей курса.

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса

Образовательная деятельность слушателей осуществляется по очно-заочной форме обучения, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Каждый слушатель в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам и к электронной информационно-образовательной среде.

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает: доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах; проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий; взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет».

Слушателю предоставляется доступ к видеолекциям и презентациям преподавателей, содержащих материалы лекционных занятий. Также может осуществляться рассылка видеоматериалов и электронных учебных материалов для освоения материалов учебного курса. Осуществляется проведение вебинаров для слушателей в удаленном доступе. Преподавателями используются компьютерные презентации, работа в чате, индивидуальное консультирование слушателей.

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

Для проведения занятий предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Слушатель должен иметь доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин.

4. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Учебный процесс со слушателями обеспечивает :

- профессорско-преподавательский состав Краснодарского филиала Финуниверситета и региональных вузов;
- приглашенные специалисты и действующие практики других организаций.

Все преподаватели владеют технологиями обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Описание системы оценки качества освоения программы

В систему оценки качества освоения программы профессиональной переподготовки «Государственное и муниципальное управление» входят:

текущий контроль;
промежуточная аттестация по каждой дисциплине;
итоговая аттестация.

Все виды контроля, применяемые в процессе обучения по программе профессиональной переподготовки «Современное государственное управление: стратегии, данные, эффективность», максимально приближены к условиям (требованиям) профессиональной деятельности слушателей.

Промежуточный контроль при обучении осуществляется преподавателем соответствующей дисциплины.

1. Текущий контроль

Проведение текущего контроля успеваемости осуществляется в ходе учебного процесса, проведения практических занятий, консультирования слушателей, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля успеваемости являются:

- выполнение практико-ориентированных заданий, которые проводятся в письменной и устной форме в соответствии с темами рабочей программы дисциплины, направлены на реализацию коммуникативных намерений, характерных для профессиональной сферы деятельности будущих выпускников программы. Слушатели, выполняя различные статусные роли, приобретают необходимые профессиональные навыки с учетом своеобразия характера профессиональной деятельности. Практико-ориентированный метод обучения – это метод обучения, предполагающий освоение и усвоение учащимися образовательной программы и формирование практических умений, посредством выполнения реальных практических заданий и упражнений. Практико-ориентированное задание - задание, преимущественной целью которого является формирование у обучающихся умений и навыков практической работы, а также формирование понимания того, где, как и для чего полученные умения применяются на практике. Работая над практико-ориентированной насыщенностью профессиональной подготовки и достижением более высоких результатов, стремясь познать студента и помочь ему как можно более полно раскрыть себя, свои способности в области выбранной профессии, педагог продумывает важность использования практико-ориентированных заданий, просчитывает уровень их сложности, степень продуктивности;

- проведение устного опроса слушателей по дисциплинам программы. Устный опрос направлен на осмысление вопросов предмета обучения, формирование собственной аргументированной позиции по проблемным аспектам изучаемой темы. Опрос является важным составляющим компонентом занятия, позволяя систематически проводить текущий контроль, качественно оценивать усвоение материала. На занятиях опрос является одним из видов самостоятельной работы слушателей программы, способствующих развитию их самостоятельности и закреплению знаний;

- дискуссии проводятся на регулярной основе в устной форме и направлены на упорядоченный обмен идеями, суждениями, мнениями в группе с целью формирования мнения каждым участником или поиска истины; это форма организации обучения (учебно-исследовательской познавательной деятельности) с ориентацией на специальное обучение поисковым процедурам, формирование культуры рефлексивного мышления, направленная на осознанный и упорядоченный обмен идеями, мнениями, суждениями в группе с целью поиска правильных ответов.

- кейс-стади - изучение конкретных ситуаций из практики (case-study), для выполнения данного вида заданий слушателями должна быть представлена в письменной форме информация относительно реальной ситуации (профессиональной или жизненной) и поставлены конкретные задачи её изучения проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы и предлагают выработанные решения.

- тестирование – это стандартизированный метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся;

- решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание;

- выполнение разноуровневых заданий и задач – важная составляющая реализации компетенций, заложенных в программе. Новые формы обучения способствуют развитию познавательной активности на протяжении всего процесса обучения, к таким формам относятся введение разноуровневых заданий и задач.

К промежуточной аттестации допускается слушатель, освоивший основную программу по каждой дисциплине. Промежуточная аттестация направлена на выявление уровня сформированности компетенций на каждом этапе обучения и по мере завершения изучения дисциплины.

2. Промежуточная аттестация по дисциплинам

Промежуточные аттестации осуществляются путем сдачи зачета или экзамена по дисциплинам, предусмотренным учебным планом.

2.1 Критерии оценки знаний:

Требования к результатам освоения дисциплины	Зачет
Знание не только основного, но и более углубленного программного материала, допустимы не существенные неточности при ответах на вопросы	зачтено
Незнание значительной части программного материала, неумение правильно ответить на вопросы	не зачтено

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка
--	--------

Слушатель глубоко усвоил программный материал, свободно справляется с поставленными вопросами	отлично
Слушатель твердо знает материал, справляется с вопросами, но допускает неточности в ответах	хорошо
Слушатель имеет знания основного материала, однако допускает значительно количество ошибок	удовлетворительно
Слушатель не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки	неудовлетворительно

2.2 Порядок проведения зачета в форме электронного тестирования: электронное тестирование проводится с личного компьютера, тест по модулю является междисциплинарным и включает 10 вопросов по каждой дисциплине, время проведения 30 мин, количество попыток - 2. Для получения зачета необходимо набрать не менее 75% правильных ответов.

2.3 Вопросы и примерные тестовые задания по модулям программы:

Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления

Дисциплина 1. Современные теории и модели государственного управления

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Охарактеризуйте основные этапы эволюции теорий государственного управления: от классической парадигмы к новому государственному менеджменту (NPM) и далее.
2. В чем заключается сущность и основные принципы концепции «Нового государственного управления» (New Public Management)? Назовите ее ключевые преимущества и критику.
3. Раскройте содержание модели «Governance» (соуправления). Чем она принципиально отличается от традиционной модели «Government» (правительства)?
4. Что такое сетевое государственное управление? Опишите его характеристики, типы сетей и проблемы реализации.
5. Проанализируйте теорию публичного выбора (Public Choice Theory) и ее влияние на современные реформы государственного управления.
6. В чем суть постбюрократической модели государственного управления? Сравните ее с классической веберовской бюрократией.
7. Объясните концепцию «адхократии» и ее применение в государственном управлении для решения сложных, инновационных задач.
8. Что подразумевает цифровая трансформация государства (Digital Era Governance)? Назовите ключевые технологии и вызовы на этом пути.
9. Раскройте понятие «Agile-подход» в государственном управлении. Каковы возможности и ограничения его внедрения в публичном секторе?
10. Опишите модель «Открытого правительства» (Open Government) и ее три основных компонента: прозрачность, участие и коллаборация.

11. В чем заключаются основные идеи и инструменты клиентоориентированной модели в государственном управлении?
12. Проанализируйте теорию заинтересованных сторон и ее значение для принятия публичных решений.
13. Что такое «регуляторная гильотина» и в рамках какой управленческой теории она разрабатывалась? Оцените ее эффекты.
14. Объясните суть политики, основанной на доказательствах. Каковы барьеры для ее реализации?
15. Охарактеризуйте модель «Государство как платформа». Приведите примеры ее реализации.
16. В чем состоят основные положения теории общественной ценности (Public Value Management) Марка Мура? Сравните ее с NPM.
17. Как концепция «управления по результатам» (Performance Management) реализуется в современной практике государственного управления?
18. Раскройте содержание и цели модели «Эффективное правительство» в контексте повышения качества государственных услуг.
19. Каковы глобальные тренды и вызовы (политические, экономические, технологические), влияющие на развитие теорий государственного управления в XXI веке?
20. Сравните нео-вейберианскую модель с моделью нового государственного менеджмента (NPM) по ключевым параметрам: роль государства, принципы организации, отношение к бюрократии.

Дисциплина 2. Система органов государственной власти и административно-правовое регулирование

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Дайте определение и раскройте конституционные принципы построения и функционирования системы органов государственной власти в Российской Федерации.
2. Охарактеризуйте место и роль Президента РФ в системе органов государственной власти. Проанализируйте его конституционные полномочия в сфере исполнительной власти.
3. Раскройте структуру и принципы организации Федерального Собрания РФ как представительного и законодательного органа. В чем выражается его взаимодействие с исполнительной властью?
4. Опишите систему федеральных органов исполнительной власти России: федеральные министерства, службы и агентства. Чем отличаются их основные функции?
5. Что понимается под «вертикалью власти» в современной России? Проанализируйте ее организацию в сфере исполнительной власти.
6. Каковы основные модели взаимодействия федеральных органов государственной власти с органами власти субъектов РФ? Раскройте содержание института федерального вмешательства.

7. Опишите систему органов исполнительной власти субъекта РФ (на примере любого субъекта). Как строится их взаимоотношение с федеральными органами и органами местного самоуправления?

8. Раскройте конституционно-правовой статус и основные полномочия Правительства РФ как высшего исполнительного органа государственной власти.

9. Какова роль судебной власти (Конституционного Суда РФ, системы судов общей юрисдикции и арбитражных судов) в контроле за деятельностью органов исполнительной власти?

10. Что такое «государственный орган»? Классифицируйте государственные органы по различным основаниям (по уровню, характеру компетенции, порядку формирования и т.д.).

11. Дайте понятие и раскройте особенности административно-правового регулирования как одного из основных методов реализации исполнительной власти.

12. Назовите и охарактеризуйте основные источники административного права в РФ. Какова роль административных регламентов в регулировании деятельности органов власти?

13. Что такое «административно-правовая норма»? Проведите классификацию административно-правовых норм и назовите особенности их реализации.

14. Раскройте понятие и структуру административно-правовых отношений. Назовите их специфические черты и виды.

15. Дайте определение и классификацию административно-правовых форм деятельности органов исполнительной власти (правовые и неправовые формы).

16. Что такое «административный акт» (индивидуальный правовой акт управления)? Назовите его обязательные реквизиты и условия действительности.

17. Раскройте содержание административного процесса и его основных видов: административно-правотворческий, административно-правонаделительный (регистрация, лицензирование) и административно-юрисдикционный.

18. Опишите систему и принципы государственной службы в РФ. Чем отличаются государственная гражданская, военная и правоохранительная служба?

19. Что понимается под «административным надзором» как видом контрольно-надзорной деятельности? Чем он отличается от административного контроля?

20. Каковы правовые основы и порядок привлечения к административной ответственности должностных лиц органов государственной власти?

Дисциплина 3 «Управление муниципальным образованием как социально-экономической системой»

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Определите понятие муниципального образования (МО) как социально-экономической системы. Какие ключевые элементы её составляют?
2. Опишите структуру МО как социально-экономической системы. В чём особенности экономической, социальной, инфраструктурной и экологической подсистем?
3. Какие факторы, внешние и внутренние, определяют развитие МО как социально-экономической системы?
4. Что такое устойчивое и сбалансированное развитие МО? Какие условия и механизмы необходимы для его обеспечения?
5. Какие существуют модели организации муниципальных образований в РФ? В чём их основные характеристики и различия? Как эти модели влияют на функционирование системы в целом?
6. Какие полномочия и ответственность имеют органы местного самоуправления в РФ?
7. Какие нормативные правовые акты регулируют деятельность органов местного самоуправления в РФ?
8. Какие механизмы контроля существуют над деятельностью администрации МО? Как взаимодействуют между собой различные органы и должностные лица местного самоуправления?
9. Какие существуют механизмы участия населения в управлении МО? В чём сложности их реализации?
10. Как осуществляется взаимодействие между органами местного самоуправления и организациями коммерческого и некоммерческого сектора?
11. Каковы основные источники доходов бюджета МО?
12. Опишите принципы и механизмы формирования и исполнения местного бюджета. Какие статьи расходов являются ключевыми?
13. В чём заключаются структурные особенности экономики МО? Какие отрасли являются ключевыми?
14. Какие основные показатели характеризуют уровень жизни населения в МО?
15. Как обеспечивается доступность и качество социальных услуг, предоставляемых населению на муниципальном уровне?
16. Какова роль МО в обеспечении экологической безопасности на своей территории? Какие меры принимаются?
17. Что такое стратегия социально-экономического развития МО? Каковы её основные характеристики?
18. Опишите этапы процесса стратегического планирования на муниципальном уровне.
19. Какие ключевые инструменты и методы используются для мониторинга и оценки реализации стратегии развития МО?
20. Как факторы внешней и внутренней среды влияют на корректировку стратегии развития МО?

Дисциплина 4. Управление рисками и обеспечение этики в государственном управлении

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Раскройте специфику рисков в государственном управлении. Чем они отличаются от рисков в коммерческом секторе?
2. Опишите основные этапы (цикл) процесса управления рисками в государственной организации.
3. Что такое «карта рисков» государственного органа? Какова ее роль и как она формируется?
4. Назовите и охарактеризуйте основные методы качественной и количественной оценки рисков в государственном управлении.
5. Как категории «вероятность» и «влияние» используются для приоритизации рисков? Приведите пример матрицы приоритизации.
6. Опишите основные стратегии реагирования на риски (уклонение, снижение, принятие, передача). Приведите примеры каждой из них в деятельности государственного учреждения.
7. Что такое репутационный риск в государственном управлении? Каковы его ключевые источники и возможные последствия?
8. Раскройте сущность и назначение системы внутреннего контроля (СВК) как инструмента управления рисками в государственном органе.
9. Как управление рисками связано с бюджетным процессом и стратегическим планированием в государственном секторе?
10. Проанализируйте роль аудита (внутреннего и внешнего) в системе управления рисками государственного учреждения.
11. Дайте определение служебной (административной) этики. Раскройте соотношение понятий «этика» и «закон» в государственной службе.
12. Каковы основные источники этических дилемм в государственном управлении? Приведите примеры (конфликт интересов, лоббизм, конфиденциальность и т.д.).
13. Что понимается под конфликтом интересов на государственной службе? Опишите механизмы его выявления, предотвращения и урегулирования.
14. Раскройте содержание и значение этических кодексов (кодексов поведения) для государственных служащих. Какова их реальная эффективность?
15. Опишите организационные (институциональные) механизмы обеспечения этики: роль комиссий по этике, уполномоченных по этике, «горячих линий».
16. Какую роль в обеспечении этики играет прозрачность (транспарентность) деятельности государственных органов и доступа к информации?
17. Проанализируйте систему мер по предотвращению и урегулированию коррупционных рисков в государственном управлении.

18. Что такое сигнализирование о нарушениях? Каковы должны быть правовые и организационные гарантии для «разоблачителей» в госсекторе?

19. Как обучение и этическое воспитание государственных служащих способствуют формированию культуры добропорядочности?

20. Объясните взаимосвязь между эффективным управлением рисками и построением этической, некоррупцированной системы государственного управления.

Примерный междисциплинарный тест по Модулю 1.

1. Что в широком смысле означает понятие «государственное управление»?

- а) Деятельность судебных органов.
- б) Деятельность только центральных органов власти.
- в) Работа муниципальных служащих.
- г) Целенаправленное воздействие государства на общество для достижения общественно значимых целей.

2. Кто является высшим должностным лицом муниципального образования в РФ, наделенным собственными полномочиями по решению вопросов местного значения?

- а) Руководитель местного отдела полиции.
- б) Глава местной администрации.
- в) Председатель представительного органа муниципального образования.
- г) Глава муниципального образования.

3. Что из перечисленного относится к вопросам местного значения городского округа?

- а) Международная политика.
- б) Обеспечение общественного порядка.
- в) Оборона и безопасность страны.
- г) Судопроизводство.

4. Какой принцип организации местного самоуправления предполагает самостоятельное решение населением вопросов местного значения?

- а) Принцип законности.
- б) Принцип самостоятельности.
- в) Принцип субординации.
- г) Принцип централизации.

5. Как называется представительный орган муниципального образования?

- а) Администрация.
- б) Совет депутатов.
- в) Контрольно-счетная палата.
- г) Избирательная комиссия.

6. Что из перечисленного является формой непосредственного осуществления населением местного самоуправления?

- а) Деятельность главы администрации.
- б) Муниципальные выборы.
- в) Работа управляющей компании.
- г) Заседание правительства субъекта РФ.

7. Какая из перечисленных функций является ключевой для исполнительных органов государственной власти?

- а) Создание законов.
- б) Осуществление правосудия.
- в) Организация исполнения законов и управление.
- г) Конституционный контроль.

8. Какой уровень публичной власти в РФ не входит в систему органов государственной власти?

- а) Федеральный уровень.
- б) Уровень субъекта РФ (региональный).
- в) Муниципальный уровень.
- г) Все перечисленные входят в систему.

9. Что означает принцип «разграничения предметов ведения и полномочий» в государственном управлении?

- а) Передача всех полномочий на федеральный уровень.
- б) Четкое определение компетенции между РФ, её субъектами и муниципалитетами.
- в) Объединение функций законодательной и исполнительной власти.
- г) Подчинение муниципалитетов напрямую федеральному центру.

10. Что является основным нормативным правовым актом, закрепляющим основы местного самоуправления в России?

- а) Указ Президента РФ.
- б) Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ».
- в) Решение главы муниципального образования.
- г) Конституция РФ.

11. Какое из понятий является наиболее широким по своему значению?

- а) Муниципальное управление.
- б) Государственное управление.
- в) Местное самоуправление.
- г) Общественное самоуправление.

12. Что из перечисленного НЕ является источником доходов местного бюджета?

- а) Налоговые доходы, закрепленные законодательно.
- б) Безвозмездные поступления из бюджетов других уровней.
- в) Неналоговые доходы (арендная плата, штрафы).
- г) Эмиссия (выпуск) муниципальных денежных знаков.

13. Что понимается под «компетенцией» органа власти?

- а) Количество сотрудников в аппарате.

- б) Совокупность его прав и обязанностей, вопросов, которые он уполномочен решать.
- в) Его место в организационной структуре.
- г) Размер его финансирования.

14. Какой моделью организации местной власти является структура, где глава муниципального образования избирается населением и возглавляет местную администрацию?

- а) «Совет-менеджер» (сити-менеджер).
- б) «Сильный совет – слабый мэр».
- в) «Мэр-совет», где мэр имеет полномочия главы администрации.
- г) Контрольно-надзорная модель.

15. Что является главной целью реформы государственного управления в рамках концепции «Нового государственного менеджмента» (NPM)?

- а) Усиление бюрократического контроля.
- б) Увеличение численности госаппарата.
- в) Повышение эффективности и результативности работы органов власти, ориентация на клиента.
- г) Отказ от предоставления государственных услуг.

16. Что такое «муниципальное задание»?

- а) Приказ главы администрации подчиненному.
- б) Документ, устанавливающий требования к составу, качеству и объему муниципальных услуг, предоставляемых учреждением.
- в) План застройки территории.
- г) Задание на проведение выборов.

17. Какой из органов является обязательным в структуре местного самоуправления?

- а) Контрольно-счетная палата.
- б) Представительный орган муниципального образования.
- в) Избирательная комиссия.
- г) Муниципальная милиция.

18. Что из перечисленного относится к полномочиям органов государственной власти субъекта РФ в сфере местного самоуправления?

- а) Установление границ муниципальных образований.
- б) Назначение глав муниципалитетов.
- в) Принятие уставов муниципальных образований.
- г) Непосредственное управление коммунальным хозяйством.

19. Что такое «государственная услуга»?

- а) Платная услуга, оказываемая коммерческой фирмой.
- б) Деятельность по реализации функций органа власти, осуществляемая по запросам граждан или организаций в установленном порядке.
- в) Благотворительная помощь населению.
- г) Услуга, оказываемая исключительно муниципальными учреждениями.

20. Какая из характеристик отличает государственное управление от муниципального?

- а) Наличие аппарата управления.
- б) Наличие бюджета.
- в) Издание обязательных к исполнению правовых актов.
- г) Решение вопросов государственного значения (оборона, безопасность, внешняя политика).

Модуль 2. Финансово-экономические аспекты государственного и муниципального управления

Дисциплина 5. Государственная и муниципальная экономика

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Дайте определение государственной и муниципальной экономики. Чем отличается ее предмет от предмета общей экономической теории?
2. Раскройте содержание основных экономических функций современного государства (аллокативная, распределительная, стабилизационная, регулирующая). Приведите примеры их реализации.
3. Назовите и охарактеризуйте основные виды «провалов рынка», которые обуславливают необходимость государственного вмешательства в экономику.
4. В чем проявляются неэффективность и ограниченность государственного вмешательства в экономику? Каковы причины «провалов государства»?
5. Дайте определение общественных благ, опишите их ключевые свойства (неисключаемость, несоревновательность). Приведите примеры чистых и смешанных общественных благ на национальном и местном уровнях.
6. Раскройте понятие и виды внешних эффектов. Какие инструменты государственного регулирования (корректирующие налоги и субсидии, стандарты) применяются для их интернализации?
7. Что понимается под бюджетным федерализмом? Сравните децентрализованную, кооперативную и централизованную модели бюджетного федерализма.
8. Опишите систему межбюджетных трансфертов в РФ: дотации, субсидии, субвенции. В чем их экономический смысл и различия?
9. Проанализируйте структуру доходов государственного и местных бюджетов. Что такое налоговые и неналоговые доходы? Что означает понятие «закрепленные» и «регулирующие» доходы?
10. Раскройте основные стадии бюджетного процесса на федеральном и муниципальном уровнях. Кто является основными участниками этого процесса?
11. Охарактеризуйте структуру и динамику расходов бюджетов. Как классифицируются расходы по функциональному, экономическому и ведомственному признакам?

12. Каковы причины возникновения бюджетного дефицита? Опишите основные методы его финансирования. В чем разница между государственным и муниципальным долгом, каковы пределы их роста?

13. Что включает в себя понятие «муниципальная экономика»? Каковы ее основные цели, субъекты и объекты управления?

14. Что входит в состав муниципальной собственности? Раскройте основные формы и механизмы управления муниципальным имуществом (аренда, приватизация, доверительное управление).

15. Раскройте содержание финансовых основ местного самоуправления. Каковы конституционные гарантии финансовой самостоятельности муниципальных образований?

16. Что такое муниципальный заказ и каково его значение для развития местной экономики? Опишите основные принципы и способы его размещения.

17. Каковы основные цели и инструменты региональной экономической политики государства (особые экономические зоны, целевые программы, инфраструктурные проекты)?

18. Какие факторы определяют экономическое развитие города? Опишите инструменты муниципальной политики по привлечению инвестиций и развитию предпринимательства на местном уровне.

19. Что такое результативность и эффективность бюджетных расходов? Какие методы (например, программно-целевой метод, государственные и муниципальные задания) используются для их оценки?

20. Какова роль стратегического и комплексного социально-экономического планирования на региональном и муниципальном уровнях? Опишите структуру и назначение документов стратегического планирования (стратегия, программа).

Дисциплина 6. Государственные и муниципальные закупки (контрактная система)

Вопросы к зачету:

1. Дайте определение контрактной системы в сфере закупок. Назовите ее основные цели и принципы.

2. Кто является участниками контрактной системы? Опишите их основные права и обязанности.

3. Что такое «планирование закупок»? Перечислите и охарактеризуйте основные документы планирования.

4. В чем заключаются ключевые отличия открытого конкурса от конкурса с ограниченным участием?

5. Когда и при каких условиях заказчик вправе провести закупку у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя)?

6. Опишите суть и преимущества электронного аукциона как способа определения поставщика.

7. Что такое запрос котировок? Каковы особенности его проведения и ограничения для применения?

8. Раскройте понятие и особенности проведения запроса предложений. В каких случаях его использование является обязательным?
9. Какова роль и функционал единой информационной системы (ЕИС) в сфере закупок?
10. Что такое национальный режим в сфере закупок и в каких случаях он применяется?
11. Опишите процедуру подачи и рассмотрения жалобы в Федеральную антимонопольную службу (ФАС России) на действия заказчика.
12. Каковы требования к обеспечению заявки на участие в закупке и обеспечению исполнения контракта?
13. Что такое «реестр недобросовестных поставщиков» и какие правовые последствия влечет включение в него?
14. Какие существуют способы закупок для субъектов малого предпринимательства (СМП) и социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО)?
15. Раскройте порядок проведения закрытых способов определения поставщика. Когда их применение правомерно?
16. Назовите обязательные условия, которые должны содержаться в государственном или муниципальном контракте.
17. Каков порядок изменения и расторжения государственного (муниципального) контракта?
18. Как осуществляется экспертиза и приемка результатов исполнения контракта?
19. Охарактеризуйте типовые нарушения законодательства о контрактной системе и меры ответственности за них.
20. Каковы основные тенденции и направления развития законодательства о государственных и муниципальных закупках в России?

Дисциплина 7. Управление проектами в органах власти

Вопросы к зачету

1. . Раскройте специфику проектов в государственном и муниципальном управлении. Чем они отличаются от проектов в коммерческом секторе?
2. Опишите жизненный цикл проекта в органах власти, выделив его ключевые фазы.
3. Что такое программно-целевой метод управления и какова его роль в реализации государственных и муниципальных проектов?
4. Назовите и охарактеризуйте основные типы проектов в государственном управлении (национальные проекты, государственные программы, ведомственные проекты и т.д.).
5. Какова роль и состав проектного комитета (проектного офиса) при реализации крупного государственного проекта?
6. Что такое «заинтересованные стороны» проекта в органах власти? Приведите примеры и опишите методы их анализа и вовлечения.

7. Как связаны стратегическое планирование (на основе документов, например, стратегии развития) и управление проектами в органах власти?
8. В чем особенности постановки целей и формирования требований для государственных проектов? Как применяется концепция SMART?
9. Как классифицируются и оцениваются риски в государственных проектах? Назовите специфические виды рисков в этой сфере.
10. Опишите основные принципы и методы планирования бюджета проекта в условиях бюджетного процесса и государственного финансирования.
11. Каковы особенности формирования команды проекта в условиях государственной или муниципальной службы?
12. Какую роль играет нормативно-правовое обеспечение (правовое поле) в управлении проектами в органах власти?
13. Что такое проектные процедуры закупок (конкурсные процедуры) в рамках реализации проекта и чем они регламентируются?
14. Как организуется мониторинг, контроль и отчетность по проекту в органах власти? Опишите типы отчетных документов.
15. Какие методы оценки эффективности и результативности проектов в государственном управлении вы знаете?
16. Что такое «закрытие проекта» в госсекторе и какие основные задачи решаются на этой фазе?
17. Какова роль информационных систем и технологий в управлении проектами в органах власти?
18. Опишите основные препятствия и проблемы (организационные, бюрократические, ресурсные) при реализации проектов в государственном управлении.
19. Что такое Agile-подходы и каковы возможности и ограничения их применения в государственном проектном управлении?
20. Как управление проектами способствует повышению эффективности деятельности органов власти и качества предоставления государственных услуг?

Дисциплина 8. Государственные и муниципальные финансы

Вопросы к зачету:

1. Дайте определение государственных и муниципальных финансов как экономической категории. Назовите их основные функции.
2. Опишите структуру и основные звенья финансовой системы Российской Федерации.
3. В чем заключаются особенности финансов органов государственной власти и органов местного самоуправления?
4. Раскройте сущность и основные цели бюджетной политики на современном этапе.
5. Дайте определение государственного и муниципального бюджета. Каковы их основные функции в системе публичных финансов?

6. Опишите принципы построения бюджетной системы Российской Федерации, закрепленные в Бюджетном кодексе РФ.
7. Что понимается под бюджетным устройством? Охарактеризуйте уровни бюджетной системы РФ.
8. Каковы основные источники формирования доходов федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов?
9. Раскройте сущность и значение налогов как основного источника доходов бюджетов. Как строится разграничение налоговых полномочий между уровнями власти?
10. Что такое бюджетные расходы? Назовите основные формы и принципы финансирования государственных и муниципальных расходов.
11. Что такое бюджетный дефицит? Опишите допустимые способы его финансирования на разных уровнях бюджетной системы.
12. Дайте определение государственного и муниципального долга. Каковы инструменты управления ими и предельные объемы?
13. Что такое бюджетный процесс? Опишите его стадии и участников на федеральном и муниципальном уровнях.
14. Раскройте сущность и принципы межбюджетных отношений. Какие виды межбюджетных трансфертов вы знаете и в чем их назначение?
15. Что такое бюджетная классификация? Для каких целей она применяется и из каких основных разделов состоит?
16. Каковы роль и функции Федерального казначейства в системе управления государственными финансами?
17. Опишите сущность и основные направления государственного финансового контроля.
18. В чем заключаются особенности муниципальных финансов как основы экономической самостоятельности местного самоуправления?
19. Что такое внебюджетные фонды? Охарактеризуйте цели, источники формирования и направления расходов государственных внебюджетных фондов РФ (ПФР, ФСС, ФФОМС).
20. Каковы современные тенденции и основные проблемы развития государственных и муниципальных финансов в России?

Примерный междисциплинарный тест по Модулю 2.

1. Что из перечисленного является основной целью бюджетной политики государства?

- а) Максимизация прибыли государственных предприятий.
- б) Обеспечение сбалансированности и устойчивости бюджетной системы.
- в) Полное устранение бюджетного дефицита.
- г) Минимизация налоговой нагрузки на бизнес.

2. Кто является главным распорядителем бюджетных средств в системе органов исполнительной власти?

- а) Федеральное казначейство.

- б) Орган, имеющий право распределять средства между подведомственными распорядителями и получателями.
- в) Министерство финансов РФ.
- г) Счетная палата РФ.

3. Что означает принцип «единства кассы» в исполнении бюджета?

- а) Все налоги должны поступать на один счет.
- б) Все кассовые поступления и выплаты проходят через единый счет бюджета в Федеральном казначействе.
- в) За каждым министерством закреплен отдельный кассовый счет.
- г) Муниципалитеты имеют свою независимую кассу.

4. Что из перечисленного относится к неналоговым доходам бюджета?

- а) Налог на прибыль организаций.
- б) Таможенные пошлины.
- в) Доходы от использования государственного имущества.
- г) Страховые взносы в Пенсионный фонд.

5. Что такое «субвенция» в системе межбюджетных трансфертов?

- а) Средства, передаваемые на выравнивание бюджетной обеспеченности без определения целей.
- б) Средства, передаваемые на софинансирование конкретных расходных обязательств.
- в) Средства, передаваемые на осуществление переданных полномочий, строго целевые и подлежащие возврату в случае нецелевого использования.
- г) Безвозвратный кредит от вышестоящего бюджета.

6. Что является ключевым признаком государственного (муниципального) задания?

- а) Устанавливается для коммерческих организаций на конкурсной основе.
- б) Определяет объем и качество предоставления государственных (муниципальных) услуг для бюджетного учреждения.
- в) Является внутренним документом Министерства экономического развития.
- г) Не подлежит изменению в течение финансового года.

7. Что понимается под «дотацией на выравнивание бюджетной обеспеченности»?

- а) Средства, выделяемые для финансирования конкретных целевых программ.
- б) Средства, предоставляемые безвозмездно и без определения целей для покрытия текущих расходов.
- в) Межбюджетный трансферт, предоставляемый в целях выравнивания бюджетной обеспеченности субъектов РФ или муниципальных образований.
- г) Возвратный кредит, выдаваемый вышестоящим бюджетом на развитие инфраструктуры.

8. Что понимается под «эффективностью бюджетных расходов»?

- а) Минимизация абсолютной величины расходов.

- б) Достижение наилучшего результата с использованием определенного объема бюджетных средств.
- в) Полное освоение выделенных средств до конца финансового года.
- г) Соответствие расходов статьям бюджетной классификации.

9. Какой метод финансового контроля предполагает проверку отчетности и документов без выезда на место?

- а) Камеральный контроль.
- б) Выездная проверка.
- в) Фактический контроль.
- г) Экспертный анализ.

10. Что такое «бюджетный дефицит»?

- а) Превышение доходов бюджета над его расходами.
- б) Превышение расходов бюджета над его доходами.
- в) Сбалансированное состояние доходов и расходов.
- г) Задолженность государства перед международными организациями.

11. Что из перечисленного является инструментом управления государственным долгом?

- а) Эмиссия акций государственных компаний.
- б) Рефинансирование (выпуск новых займов для погашения старых).
- в) Снижение ставки рефинансирования ЦБ РФ.
- г) Прямое кредитование предприятий.

12. Что является финансовой основой местного самоуправления согласно Конституции РФ?

- а) Только дотации из федерального бюджета.
- б) Самостоятельное формирование, утверждение и исполнение местного бюджета.
- в) Исключительно местные налоги.
- г) Средства, выделяемые администрацией субъекта РФ.

13. Какой орган осуществляет предварительный и текущий контроль за ведением операций со средствами федерального бюджета?

- а) Министерство финансов РФ.
- б) Федеральное казначейство.
- в) Счетная палата РФ.
- г) Федеральная налоговая служба.

14. Что такое «регулирующие доходы бюджета»?

- а) Доходы, полностью закрепленные за одним уровнем бюджетной системы.
- б) Доходы, которые передаются из вышестоящего бюджета в нижестоящий для сбалансированности.
- в) Доходы от штрафов и санкций.
- г) Доходы от предпринимательской деятельности бюджетных учреждений.

15. Что из перечисленного является основной целью налоговой политики в сфере государственного управления?

- а) Полное освобождение граждан от налогового бремени.
- б) Формирование доходной части бюджетов для финансирования публичных

функций.

- в) Стимулирование исключительно импорта товаров.
- г) Установление максимально высоких ставок для всех налогов.

16. Что характеризует «программно-целевой метод» бюджетного планирования?

- а) Финансирование по статьям расходов без привязки к результату.
- б) Формирование бюджета как совокупности целевых программ, направленных на решение конкретных задач.
- в) Планирование расходов исходя из достигнутого уровня прошлого года.
- г) Распределение средств между администраторами поровну.

17. Что такое «муниципальный заказ»?

- а) Приказ главы муниципального образования.
- б) Договор на поставку товаров для личных нужд муниципальных служащих.
- в) Форма размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд.
- г) План строительства жилых домов.

18. Какая из перечисленных характеристик отличает бюджетное учреждение от казенного?

- а) Бюджетное учреждение не оказывает государственных услуг.
- б) Бюджетное учреждение имеет право заниматься приносящей доход деятельностью.
- в) Казенное учреждение полностью самофинансируемо.
- г) Бюджетное учреждение не получает средства из бюджета.

19. Что понимается под «сбалансированностью бюджета»?

- а) Обязательное равенство доходов и расходов на этапе планирования.
- б) Наличие значительного профицита.
- в) Возможность финансирования дефицита за счет законных источников.
- г) Полное отсутствие государственного долга.

20. Что из перечисленного является задачей государственного финансового контроля?

- а) Установление цен на товары первой необходимости.
- б) Проверка законности и эффективности использования государственных средств.
- в) Непосредственное управление коммерческими банками.
- г) Определение ключевой ставки Банка России.

Модуль 3. Управление социальной сферой и территориальное развитие

Дисциплина 9. Социальная политика и управление социальными услугами

Вопросы к зачету:

1. Что такое «институт» в контексте социальной политики, и каковы основные типы институтов социальной политики?
2. Какие функции выполняют институты социальной политики?
3. Охарактеризуйте федеральные, региональные и муниципальные органы власти как государственные институты социальной политики. В чем особенности реализации социальной политики на разных уровнях власти?
4. Какова роль внебюджетных фондов в системе социальной политики? Какие источники финансирования у этих фондов?
5. Охарактеризуйте роль общественных и частных институтов в реализации социальной политики.
6. Какие инновации способствуют совершенствованию институциональной системы социальной политики?
7. Дайте определение понятия «социальная услуга».
8. Какие принципы лежат в основе предоставления социальных услуг? В чем заключается стандартизация социальных услуг?
9. Какие виды социальных услуг существуют?
10. Какие формы предоставления социальных услуг вам известны? Охарактеризуйте их.
11. Как организовано предоставление социальных услуг в Российской Федерации?
12. Какова роль государственных учреждений социального обслуживания в системе социальных услуг?
13. Могут ли негосударственные организации предоставлять социальные услуги? Каковы особенности их деятельности?
14. Какова роль индивидуальных предпринимателей в предоставлении социальных услуг?
15. В чем заключаются особенности социального обслуживания различных категорий населения?
16. Каковы общие принципы и формы социального обслуживания по категориям населения (например, для детей, инвалидов, пожилых)?
17. Какие основные законодательные акты регулируют социальное обслуживание отдельных категорий населения?
18. Какие ключевые проблемы существуют в реализации социальной политики с точки зрения финансовой устойчивости, эффективности и результативности?
19. Что такое социальное неравенство, каковы его причины, и какие механизмы используются для его сокращения?
20. Какие основные направления развития социальной политики вы можете назвать? Какова роль государства, бизнеса и гражданского общества в решении социальных проблем?

Дисциплина 10. Управление региональным развитием и территориальное планирование

Вопросы к зачету:

1. Раскройте понятие «регион» в контексте государственного управления и региональной экономики. Какие основные подходы к его определению существуют?
2. В чем заключается сущность и цели региональной политики государства? Охарактеризуйте ее основные инструменты и механизмы.
3. Что такое «территориальное планирование»? Какова его роль в системе государственного и муниципального управления развитием территории?
4. Опишите систему документов территориального планирования в Российской Федерации. Какова иерархия и взаимосвязь схем территориального планирования РФ, субъектов РФ и муниципальных образований?
5. Каково содержание и назначение документа «Стратегия социально-экономического развития региона»? Как он связан с бюджетным процессом и территориальным планированием?
6. Раскройте понятия «пространственное развитие» и «территориальная структура хозяйства». Какие факторы влияют на их формирование и изменение?
7. Что понимается под «полюсами роста» и «точками роста» в теории регионального развития? Приведите современные российские примеры.
8. Охарактеризуйте основные типы регионов (депрессивные, доноры, реципиенты) и специфические подходы к управлению их развитием.
9. Каковы цели, задачи и основные принципы градостроительного зонирования? Что такое Правила землепользования и застройки (ПЗЗ)?
10. Какова роль и функции генерального плана городского округа или поселения как основного документа градостроительного планирования?
11. Что такое «комплексное развитие территории»? Каковы его основные модели и инструменты (например, проект освоения лесов, реновация)?
12. Раскройте суть и приведите примеры применения инструментов государственно-частного партнерства (ГЧП) в реализации проектов регионального и территориального развития.
13. Как оценивается эффективность управления региональным развитием? Какие системы показателей и индикаторов (KPI) используются для мониторинга?
14. В чем заключаются особенности управления развитием моногородов? Каковы основные риски и меры государственной поддержки?
15. Какова роль специальных экономических зон (ОЭЗ, ТОСЭР) и территорий опережающего развития (ТОР) в стимулировании регионального роста?

16. Опишите процесс и основные этапы согласования документации по планировке территории (проект планировки и проект межевания).

17. Что такое «инвестиционный паспорт региона» и какова его роль в привлечении инвестиций и управлении развитием?

18. Каковы современные вызовы и тренды пространственного развития России (например, концентрация в агломерациях, депопуляция периферийных территорий)?

19. Как осуществляется управление развитием агломераций? В чем состоят проблемы правового регулирования и межмуниципального взаимодействия?

20. Как связаны между собой стратегическое планирование, территориальное планирование и бюджетное планирование на региональном уровне?

Дисциплина 11. Государственное управление в условиях цифровой трансформации (Цифровое правительство).

Вопросы к зачету:

1. Раскройте сущность понятий «цифровая трансформация» и «цифровизация» применительно к сфере государственного управления. В чем их ключевое различие?

2. Что подразумевает модель «Цифровое правительство» (Digital Government)? Назовите ее основные характеристики и цели.

3. Опишите эволюцию моделей электронного правительства: от G2C (правительство для граждан) до Government as a Platform (Государство как платформа).

4. Каковы основные принципы и ключевые направления реализации государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» в части цифрового государственного управления?

5. Что такое «суперсервисы» в концепции цифрового правительства? Приведите примеры и опишите их значение для пользователей.

6. Раскройте понятие и архитектуру «Единой системы цифровой платформы государственного управления». Какие компоненты она включает?

7. Какова роль и функции Единого портала государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ) в экосистеме цифрового правительства?

8. Опишите значение и технологические основы использования больших данных (Big Data) и анализа данных (Data Analytics) для принятия государственных решений.

9. В чем заключаются основные вызовы и угрозы цифровой трансформации госуправления (кибербезопасность, цифровое неравенство, сопротивление изменениям)?

10. Что такое «регуляторная песочница» (regulatory sandbox) и как этот инструмент применяется для тестирования инноваций в сфере цифрового правительства?

11. Как искусственный интеллект (ИИ) трансформирует процессы предоставления государственных услуг и поддержки принятия решений? Приведите примеры использования ИИ в госорганах.

12. Раскройте содержание понятия «сквозные цифровые технологии» (СЦТ). Какие технологии к ним относятся и как они применяются в государственном секторе?

13. Что такое «цифровой профиль» гражданина и организации? Каковы его потенциальные возможности и риски с точки зрения защиты персональных данных?

14. Как цифровая трансформация меняет систему внутреннего управления и процессы документооборота в государственных органах (например, внедрение СЭД, электронного архива)?

15. Опишите концепцию «умного города» (Smart City) как пример цифровой трансформации на местном уровне. Какие технологии и сервисы она включает?

16. В чем суть перехода от управления по процессам к управлению по данным (Data-Driven Government) в государственном управлении?

17. Каковы основные этапы и критерии зрелости цифровой трансформации государственного органа (например, модели цифровой зрелости)?

18. Как цифровая трансформация влияет на взаимодействие государства, бизнеса и граждан (модели G2G, G2B, G2C)?

19. Что такое «открытые данные» (Open Data) и как их публикация способствует повышению прозрачности и эффективности государственного управления?

20. Какие компетенции (цифровые навыки, «мягкие» навыки) становятся критически важными для государственных служащих в условиях цифровой трансформации?

Примерный междисциплинарный тест по Модулю 3.

1. Что является главной целью государственного управления социальной сферой?

- а) Получение прибыли от предоставления социальных услуг.
- б) Формирование и реализация монопольной политики на рынке услуг.
- в) Обеспечение и защита конституционных социальных гарантий, повышение качества жизни населения.
- г) Полное самоустранение государства из социальных процессов.

2. Какой из перечисленных документов является основой для планирования социально-экономического развития муниципального образования?

- а) Устав муниципального образования.
- б) Стратегия социально-экономического развития.
- в) Штатное расписание местной администрации.
- г) Протоколы заседаний представительного органа.

3. Ключевая задача территориального планирования — это:

- а) Определение границ земельных участков для продажи.
- б) Определение функционального назначения территорий для устойчивого развития.
- в) Установление максимальных цен на недвижимость.
- г) Строительство объектов федерального значения.

4. Что из перечисленного НЕ относится к принципам предоставления социальных услуг?

- а) Адресность и нуждаемость.
- б) Доступность и бесплатность базового уровня.
- в) Прибыльность и рентабельность для поставщика.
- г) Доступность информации об услугах.

5. Что такое «социальная норма» в контексте предоставления жилищно-коммунальных услуг?

- а) Максимально допустимая задолженность по квартплате.
- б) Установленный объем потребления коммунального ресурса, используемый для расчета субсидий.
- в) Норма поведения жильцов в многоквартирном доме.
- г) Средняя рыночная стоимость услуг по России.

6. Что является финансовой основой для реализации полномочий в социальной сфере на муниципальном уровне?

- а) Исключительно федеральные гранты.
- б) Средства местного бюджета и межбюджетные трансферты.
- в) Пожертвования частных лиц.
- г) Кредиты международных организаций.

7. Что такое «моногород»?

- а) Город с населением более 1 миллиона человек.
- б) Город с высокой долей малого бизнеса в экономике.
- в) Город, социально-экономическая ситуация в котором зависит от одного градообразующего предприятия или отрасли.
- г) Город, являющийся столицей субъекта Федерации.

8. Какой документ устанавливает правовые основы градостроительной деятельности и территориального планирования в РФ?

- а) Жилищный кодекс РФ.
- б) Градостроительный кодекс РФ.
- в) Земельный кодекс РФ.
- г) Бюджетный кодекс РФ.

9. Что из перечисленного является примером инструмента государственно-частного партнерства (ГЧП) в социальной сфере?

- а) Прямое бюджетное финансирование больницы.
- б) Соглашение о строительстве и эксплуатации школы частным инвестором с последующей компенсацией его затрат из бюджета.
- в) Приватизация детского сада.
- г) Добровольные пожертвования бизнеса.

10. Что понимается под «доступной (безбарьерной) средой» в государственной социальной политике?

- а) Бесплатный доступ в интернет для всех.
- б) Система мер, обеспечивающих беспрепятственный доступ инвалидов и МГН к объектам социальной инфраструктуры.
- в) Снижение платы за проезд в общественном транспорте.
- г) Строительство только одноэтажных зданий.

11. Как называется документ, который определяет зоны с особыми условиями использования территорий (например, жилые, общественно-деловые, производственные)?

- а) Генеральный план поселения.
- б) Правила землепользования и застройки (ПЗЗ).
- в) Проект планировки территории.
- г) Паспорт города.

12. Основной целью программы реновации жилищного фонда является:

- а) Переселение жителей в другие регионы.
- б) Коммерческая застройка освободившихся территорий.
- в) Комплексное развитие территорий и улучшение жилищных условий граждан.
- г) Повышение кадастровой стоимости земли.

13. Что из перечисленного относится к принципам территориального развития?

- а) Сбалансированность социально-экономического и экологического развития.
- б) Приоритетное развитие столичных регионов.
- в) Запрет на миграцию населения.
- г) Отказ от планирования.

14. Что такое «социальное обслуживание»?

- а) Деятельность по оказанию постоянной, периодической или разовой помощи гражданам в целях улучшения условий их жизнедеятельности.
- б) Только медицинская помощь в стационарах.
- в) Трудоустройство граждан.
- г) Выплата всех видов пенсий и пособий.

15. Кто является основным заказчиком и контролером качества предоставления муниципальных услуг в социальной сфере?

- а) Министерство финансов РФ.
- б) Органы местного самоуправления.
- в) Региональные отделения политических партий.
- г) Сами поставщики услуг.

16. Что такое «агломерация» в контексте территориального развития?

- а) Крупное промышленное предприятие.
- б) Компактное расположение, слияние и тесные связи городов и поселений, объединенных интенсивными хозяйственными, трудовыми и культурно-бытовыми связями.

- в) Административный район в городе.
- г) Сельское поселение.

17. Какой из перечисленных показателей НЕ является ключевым индикатором социального развития территории?

- а) Уровень безработицы.
- б) Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата.
- в) Оборот розничной торговли.
- г) Количество банкоматов в пересчете на душу населения.

18. Какова основная функция «МФЦ» (многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг) в социальной сфере?

- а) Оказание медицинской помощи.
- б) Предоставление услуг в режиме «одного окна».
- в) Строительство социального жилья.
- г) Выплата заработной платы бюджетникам.

19. Что понимается под «сбалансированным развитием территории»?

- а) Развитие, при котором все ресурсы направляются в один город.
- б) Развитие, обеспечивающее пропорциональный рост экономики, социальной сферы и сохранение благоприятной окружающей среды.
- в) Развитие только за счет частных инвестиций.
- г) Замораживание любого нового строительства.

20. Что из перечисленного НЕ является прямым полномочием органов местного самоуправления в социальной сфере?

- а) Организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, школьного образования.
- б) Создание условий для оказания медицинской помощи на подведомственной территории.
- в) Установление размеров федеральных пенсий и пособий.
- г) Организация библиотечного обслуживания населения.

Модуль 4. Стратегическое управление и институты развития

Дисциплина 12. Стратегическое управление и управление по результатам в органах власти

Вопросы к зачету:

1. Раскройте сущность и основные этапы стратегического управления в органах государственной власти и местного самоуправления. Чем оно отличается от оперативного управления?
2. Что понимается под «управлением по результатам» (Results-Based Management) в публичном секторе? Каковы его основные принципы и цели?
3. Опишите структуру и взаимосвязь основных документов стратегического планирования в Российской Федерации (на федеральном уровне): стратегию, национальные проекты, государственные программы.

4. В чем заключается специфика разработки и реализации стратегии развития на уровне субъекта Российской Федерации или муниципального образования?
5. Каковы роль и функции проектного офиса (программно-целевого подразделения) в системе стратегического управления и управления по результатам в органе власти?
6. Что такое «сбалансированная система показателей» (BSC) и как она адаптируется для применения в государственном управлении?
7. Раскройте содержание и порядок формирования государственного (муниципального) задания как инструмента управления по результатам для бюджетных и автономных учреждений.
8. Какова роль ключевых показателей эффективности (KPI) в системе управления по результатам? Приведите примеры KPI для государственного органа.
9. Опишите логику построения «дерева целей» и логико-целевой модели при разработке стратегии или государственной программы.
10. Каковы основные принципы и этапы мониторинга и оценки реализации стратегических документов и программ? Кто является субъектами этой оценки?
11. Что такое «бюджетирование, ориентированное на результат» (БОР)? Как оно меняет традиционный подход к бюджетному процессу в органах власти?
12. Как осуществляется связь между стратегическим планированием, бюджетным планированием и управлением проектами в органе власти?
13. В чем заключаются основные проблемы и ограничения внедрения управления по результатам в российской публичной администрации (бюрократические, культурные, методические)?
14. Какова роль внешней и внутренней среды (SWOT-анализ, PEST-анализ) в процессе разработки стратегии органа власти?
15. Что такое «дорожная карта» (план мероприятий) и какова ее роль в реализации стратегических целей?
16. Каковы особенности применения программно-целевого метода в государственном управлении? В чем разница между программой и проектом?
17. Как организуется система отчетности и контроля за достижением целевых показателей и результатов в органах власти?
18. В чем разница между понятиями «результат», «продукт» и «эффект» (социально-экономический, бюджетный) в рамках управления по результатам?
19. Как оценивается эффективность и результативность деятельности органов исполнительной власти (например, на основе Указа Президента РФ № 249)?
20. Каковы современные тренды и направления развития систем стратегического управления и управления по результатами в мировой и российской практике?

Дисциплина 13. Государственная кадровая политика и управление персоналом в госслужбе

Вопросы к зачету:

1. Раскройте сущность и основные цели государственной кадровой политики как части внутренней политики государства.
2. Опишите структуру и основные компоненты современной системы управления персоналом в государственной службе.
3. Назовите ключевые принципы формирования и реализации государственной кадровой политики. Как они закреплены в законодательстве?
4. Что понимается под «кадровым резервом» в системе государственной службы? Опишите его виды (федеральный, региональный, кадровый резерв управленцев) и технологии работы с ним.
5. Каковы правовые и организационные основы прохождения государственной гражданской службы в Российской Федерации?
6. Раскройте содержание основных этапов и процедур конкурсного отбора на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы.
7. Что такое «профессиональный стандарт» на государственной службе? Какова его роль в системе управления персоналом (при подборе, оценке, обучении)?
8. Опишите систему оплаты труда и социальных гарантий государственных гражданских служащих. Какова структура денежного содержания?
9. Каковы цели и основные методы оценки (аттестации) государственных служащих? Опишите процедуру проведения аттестации.
10. В чем заключается специфика служебной (должностной) карьеры на государственной службе? Каковы основные модели и траектории карьерного роста?
11. Раскройте содержание и значение системы дополнительного профессионального образования государственных служащих. Как организуется работа по их переподготовке и повышению квалификации?
12. Какова роль и функции кадровой службы (подразделения) в государственном органе? Как строится ее взаимодействие с руководством?
13. Какие этические требования и ограничения установлены для государственных служащих в целях предотвращения коррупции и конфликта интересов?
14. Что такое «кадровый аудит» в системе государственной службы? Каковы его основные цели, виды и методы?
15. Опишите порядок проведения служебной проверки в отношении государственного служащего. Каковы ее цели и возможные итоги?
16. Какие современные тенденции (цифровизация, развитие гибких навыков, проектная работа) влияют на трансформацию государственной кадровой политики и управления персоналом?

17. В чем заключаются особенности кадровой работы в органах местного самоуправления по сравнению с федеральным и региональным уровнем?

18. Каковы механизмы мотивации и стимулирования эффективной деятельности государственных служащих (помимо денежного содержания)?

19. Что такое «корпоративная культура» государственной службы и каковы инструменты ее формирования и развития?

20. Какие основные проблемы и вызовы стоят перед системой государственной кадровой политики и управлением персоналом в современной России?

Дисциплина 14. «Взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ (GR и PR)»

Вопросы к зачету:

1 Дайте определение GR и PR в контексте государственного и муниципального управления. В чем их ключевое различие?

2 Какие цели преследуют GR и PR в системе органов власти? Приведите примеры.

3 Опишите основные функции GR и PR в обеспечении эффективной коммуникации власти с обществом.

4 В чем заключается специфика взаимодействия органов власти с различными группами гражданского общества и СМИ?

5 Какие этические нормы и правовые рамки регулируют GR и PR деятельность в публичной сфере в России?

6 Как распределяются роли и ответственность между различными подразделениями и сотрудниками, занимающимися GR и PR в органах власти?

7 Приведите примеры моделей GR и PR, используемых в различных странах. Какие факторы влияют на выбор модели?

8 Какие этапы включает стратегическое планирование GR-деятельности? Как определяются цели, задачи и целевые аудитории?

9 Что такое лоббирование? Опишите основные техники и каналы воздействия на лиц, принимающих решения.

10 Как регулируется лоббистская деятельность в России и за рубежом? Какие существуют ограничения?

11 Что такое адвокация в контексте GR? Чем она отличается от лоббирования?

12 Какую роль играет информационно-аналитическое обеспечение в GR? Опишите основные этапы мониторинга, анализа и прогнозирования.

13 Как осуществляется управление репутацией и работа с рисками в GR-деятельности?

14 Какие этапы включает разработка и реализация PR-стратегии для органов власти?

15 Опишите основные принципы и методы взаимодействия со СМИ при осуществлении PR-деятельности.

16 Как используются цифровые технологии и социальные сети в PR органов власти?

17 Какие методы управления кризисными коммуникациями применяются в органах власти?

18 Какие формы и инструменты участия граждан в управлении вы знаете? Как они функционируют?

19 Опишите механизмы поддержки и развития гражданских инициатив со стороны органов власти. Приведите примеры успешных практик социального партнерства между властью, бизнесом и НКО.

20 Как используются инструменты прямой демократии для взаимодействия с гражданским обществом?

Дисциплина 15. Институты развития и государственно-частное партнерство (ГЧП)

Вопросы к зачету:

1. Дайте определение «института развития». Назовите его ключевые цели, функции и отличия от классических государственных органов и коммерческих банков.

2. Охарактеризуйте правовую и организационную форму российских институтов развития (АО, ГК, Фонд). Каковы их основные источники капитализации?

3. Раскройте роль и основные направления деятельности государственной корпорации «ВЭБ.РФ» как системного института развития.

4. Какова специфика деятельности отраслевых и специализированных институтов развития (например, Фонд развития промышленности, Агентство стратегических инициатив, АО «Российский экологический оператор»)?

5. Проанализируйте преимущества и недостатки использования институтов развития как инструмента реализации государственной промышленной и инвестиционной политики.

6. Дайте определение государственно-частного партнерства (ГЧП) в широком и узком (на основе Федерального закона № 224-ФЗ) смысле. Назовите его ключевые характеристики.

7. Чем модель ГЧП принципиально отличается от традиционной государственной закупки (контрактной системы) и от приватизации государственного имущества?

8. Опишите основные модели и формы реализации проектов ГЧП (концессия, соглашение о ГЧП, проекты развития застроенных территорий и др.). В чем их ключевые отличия?

9. Каковы основные мотивы и ожидания публичного и частного партнера при вступлении в ГЧП-проект?

10. Раскройте содержание и порядок заключения концессионного соглашения. На какие объекты и виды деятельности оно преимущественно распространяется?

11. Что такое «жизненный цикл проекта ГЧП»? Опишите его основные этапы: от идентификации и подготовки до эксплуатации и передачи объекта.
12. Каковы основные источники и механизмы финансирования ГЧП-проектов (бюджетные средства, капитал частного партнера, заемное финансирование, инфраструктурные облигации)?
13. Какова роль и функции государственных гарантий, субсидий и «вливаний» капитала со стороны институтов развития (ВЭБ.РФ) в поддержке ГЧП-проектов?
14. Как осуществляется распределение рисков между публичным и частным партнером в ГЧП-проектах? Приведите примеры типичных рисков и способов их минимизации.
15. Опишите типичные ошибки и проблемы на стадии подготовки и реализации проектов ГЧП в России (недооценка рисков, юридические коллизии, пересмотр условий и др.).
16. В каких сферах и для каких типов инфраструктурных объектов модель ГЧП является наиболее эффективной и востребованной в современной России?
17. Каковы роль и полномочия региональных и муниципальных органов власти в инициировании и реализации проектов ГЧП?
18. Какова роль конкурсных процедур (конкурс, аукцион) при выборе частного партнера для реализации проекта ГЧП?
19. Проанализируйте международный опыт реализации проектов ГЧП (на примере одной из стран). Какие практики могут быть полезны для России?
20. Каковы современные тенденции и перспективы развития институтов развития и механизма ГЧП в контексте решения задач национальных проектов и импортозамещения?

Междисциплинарный тест по модулю 4.

1. Ключевой целью государственного управления социальной сферой является:
 - а) Получение максимальной прибыли от оказания платных услуг.
 - б) Снижение налогового бремени на бизнес.
 - в) Обеспечение общедоступности базовых социальных благ и повышение качества жизни населения.
 - г) Поэтапный вывод государства из социальных обязательств.
2. Основным документом стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования является:
 - а) Устав муниципального образования.
 - б) Бюджет муниципального образования.
 - в) Стратегия социально-экономического развития муниципального образования.
 - г) Отчет главы администрации перед населением.

3. Задачей территориального планирования НЕ является:
- а) Определение функциональных зон территории.
 - б) Установление правового режима использования земель.
 - в) Распределение прибыли частных инвесторов.
 - г) Размещение объектов капитального строительства.
4. Финансовой основой реализации полномочий органов местного самоуправления в социальной сфере выступает:
- а) Средства государственных внебюджетных фондов.
 - б) Местный бюджет и межбюджетные трансферты.
 - в) Искл​ючительно спонсорская помощь коммерческих организаций.
 - г) Кредиты, полученные от физических лиц.
5. Что из перечисленного относится к принципам социального обслуживания населения?
- а) Платность и элитарность.
 - б) Адресность, доступность и добровольность.
 - в) Заявительный характер для всех граждан без исключения.
 - г) Унификация набора услуг для всех регионов.
6. Что такое «моногород» в контексте территориального развития?
- а) Город-миллионник.
 - б) Административный центр субъекта Федерации.
 - в) Город, экономика которого зависит от одного или нескольких градообразующих предприятий.
 - г) Город, имеющий статус исторического поселения.
7. Свод правил землепользования и застройки (ПЗЗ) — это документ, который:
- а) Устанавливает виды разрешенного использования земельных участков и градостроительные регламенты.
 - б) Определяет смету расходов на благоустройство.
 - в) Запрещает любое новое строительство.
 - г) Регулирует ставки земельного налога.
8. К инструментам государственно-частного партнерства (ГЧП) в социальной сфере относится:
- а) Приватизация детских садов.
 - б) Бюджетная смета расходов больницы.
 - в) Концессионное соглашение на строительство и эксплуатацию школы.
 - г) Спонсорский договор с благотворительным фондом.
9. Программа «Доступная среда» в первую очередь направлена на:
- а) Строительство доступного жилья для молодых семей.
 - б) Создание условий для беспрепятственного доступа инвалидов к объектам социальной инфраструктуры.
 - в) Обеспечение высокоскоростным интернетом всех населенных пунктов.
 - г) Развитие туристической инфраструктуры.
10. Правовой основой градостроительной деятельности и территориального планирования в РФ является:

- а) Жилищный кодекс РФ.
- б) Земельный кодекс РФ.
- в) Градостроительный кодекс РФ.
- г) Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ».

11. Главный смысл принципа «субсидиарности» в управлении социальной сферой заключается в том, что:

- а) Проблемы должны решаться на том уровне власти, который максимально к ним приближен.
- б) Все социальные вопросы должны решаться исключительно федеральным центром.
- в) Расходы на социальные нужды должны быть минимальными.
- г) Частный сектор всегда эффективнее государственного.

12. Что такое «социальная норма потребления» в жилищно-коммунальном хозяйстве?

- а) Рекомендуемый объем потребления ресурсов на одного человека.
- б) Установленный объем потребления, используемый для расчета субсидий и определения ответственности ресурсоснабжающих организаций.
- в) Минимальный гарантированный объем услуг, который должен предоставить муниципалитет.
- г) Предельный уровень задолженности, после которого следует отключение услуги.

13. Что НЕ входит в полномочия органов местного самоуправления в сфере образования?

- а) Организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального и основного общего образования.
- б) Установление федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС).
- в) Создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми.
- г) Учет детей, подлежащих обучению.

14. Какие показатели используются для мониторинга эффективности управления социальной сферой на территории?

- а) Только объем освоенных бюджетных средств.
- б) Объем и динамика доходов местного бюджета.
- в) Уровень удовлетворенности населения, доступность и качество услуг, динамика социальных индикаторов.
- г) Количество проведенных заседаний профильных комитетов.

15. Что понимается под «комплексным развитием территории»?

- а) Развитие только жилищного строительства.
- б) Согласованное развитие застройки, транспортной, социальной и инженерной инфраструктуры.
- в) Развитие территории за счет средств одного инвестора.
- г) Запрет на любую хозяйственную деятельность.

16. Генеральный план города — это документ, который определяет:
- а) Только границы населенного пункта.
 - б) Стратегию развития бизнеса на территории.
 - в) Перспективы пространственного развития, функциональные зоны и размещение объектов инфраструктуры.
 - г) План-график ремонтных работ.

17. Что такое «агломерация»?
- а) Крупное промышленное предприятие.
 - б) Компактное скопление населенных пунктов, объединенных тесными экономическими и трудовыми связями.
 - в) Административный район в крупном городе.
 - г) Сельское поселение с развитой инфраструктурой.

18. Основная функция многофункционального центра (МФЦ) в социальной сфере — это:
- а) Оказание экстренной социальной помощи.
 - б) Предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».
 - в) Выплата пенсий и пособий.
 - г) Проведение культурно-массовых мероприятий.

19. Критерием отнесения города к категории «монопрофильный» (моnogород) является:
- а) Численность населения менее 100 тысяч человек.
 - б) Расположение в удаленном регионе.
 - в) Доля работников градообразующего предприятия в общей численности занятых (обычно 25% и более).
 - г) Отсутствие высших учебных заведений.

20. Социальное партнерство в сфере труда — это система взаимоотношений между:
- а) Федеральными и региональными органами власти.
 - б) Работодателями, органами государственной власти и представителями работников (профсоюзами).
 - в) Бизнесом и некоммерческими организациями.
 - г) Различными политическими партиями.

3. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация представляет собой защиту итогового практического задания (проекта), по результатам которого аттестационная комиссия выносит решение о выдаче диплома о профессиональной переподготовке для получения новой квалификации «Специалист по государственному и муниципальному управлению».

Итоговая аттестация имеет целью определить сформированность спланированных к освоению профессиональных компетенций. Итоговая аттестация — это завершающий этап подготовки слушателя по программе

профессиональной подготовки «Государственное и муниципальное управление» для присвоения новой квалификации «Специалист по государственному и муниципальному управлению».

Итоговая аттестация представляет собой защиту итогового практического задания (проекта).

Содержание итогового практического задания (проекта):

1. Стратегический анализ и целеполагание: на основе данных о текущем состоянии и вызовов в выбранной сфере государственного или муниципального управления разработать фрагмент стратегического плана (концепции, паспорта проекта). Определить ключевые цели, целевые показатели (KPI), сроки и заинтересованные стороны в соответствии с принципами управления проектами (ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом»).

2. Планирование и управление на основе данных: разработать фрагмент плана реализации одного из направлений стратегии (дорожную карту), указав не менее 3-х конкретных мероприятий. Обосновать необходимые ресурсы (кадровые, финансовые, информационные). Предложить систему мониторинга исполнения на основе данных (например, прототип дашборда с ключевыми метриками).

3. Организационно-распорядительное обеспечение: подготовить проект управленческого решения (распоряжения, приказа, служебной записки) для постановки задачи структурному подразделению или ключевому исполнителю по методу SMART, направленного на выполнение разработанного плана.

4. Оценка эффективности и результативности: разработать фрагмент системы оценки эффективности реализации плана/проекта. Описать механизм обратной связи и возможные корректирующие действия для управления рисками и обеспечения достижения запланированных результатов.

Ключи к заданиям и критерии их оценивания:

№	Задания	Ключи к заданиям (критерии оценивания)	Норматив (модельный источник)	Баллы
1	Разработать фрагмент стратегического плана/паспорта проекта.	В разработанном документе: - проведён анализ ситуации и заинтересованных сторон – 1 балл; - сформулированы конкретные, измеримые цели (SMART) – 1 балл; - определены ключевые	ГОСТ Р 54869-2011 (разделы 5, 6)	5

№	Задания	Ключи к заданиям (критерии оценивания)	Норматив (модельный источник)	Баллы
		целевые показатели (KPI) – 1 балл; - установлены реалистичные сроки и этапы – 1 балл; - обозначены основные риски – 1 балл.		
2	Разработать фрагмент плана реализации (дорожную карту) и систему мониторинга.	В разработанных материалах: - представлены не менее 3-х логически взаимосвязанных мероприятий – 1 балл; - обоснованы необходимые ресурсы (бюджет, персонал, данные) – 1 балл; - определены ответственные за исполнение – 1 балл; - предложена система сбора данных для мониторинга – 1 балл; - описаны форма и периодичность отчётности – 1 балл.	ГОСТ Р 54869-2011 (разделы 7, 8)	5
3	Подготовить проект управленческого решения (распоряжения).	Поставленная в документе задача: - S (Specific): специфична и конкретна для исполнителя – 1 балл; - M (Measurable): измерима (содержит количественные/качественные индикаторы) – 1 балл; - A (Achievable): достижима с учётом ресурсов – 1 балл; - R (Relevant): согласована со стратегическими целями – 1 балл; - T (Time-bound): определена по срокам и контрольным точкам – 1 балл.	ГОСТ Р 57189-2016/ ISO/TS 9002:2016	5
4	Разработать фрагмент системы оценки эффективности.	В предложенной системе: - определены показатели для оценки результативности и эффективности – 1 балл; - установлены критерии и	ГОСТ Р 54869-2011 (разделы 8, 9)	5

№	Задания	Ключи к заданиям (критерии оценивания)	Норматив (модельный источник)	Баллы
		шкала оценки уровня достижения показателей – 1 балл; - описан механизм сбора и анализа данных для оценки – 1 балл; - предусмотрена процедура обратной связи и отчётности – 1 балл; - обозначены возможные корректирующие действия по итогам оценки – 1 балл.		

Максимальное количество баллов — 20.

Альтернативная шкала для экзаменационной оценки:

Перевод баллов в оценку производится в соответствии с таблицей:

Набранное количество баллов	Оценка (экзамен)
менее 14	неудовлетворительно
14 – 15	удовлетворительно
16 – 17	хорошо
18 – 20	отлично

Данная система оценки качества освоения программы профессиональной переподготовки направлена на обеспечение высокого уровня подготовки управленческих кадров, способных эффективно и ответственно работать в системе современного государственного и муниципального управления. Она позволяет комплексно оценить компетенции выпускников, выявить пробелы в знаниях и навыках, а также обеспечить соответствие программы актуальным требованиям к профессионалам в сфере публичного администрирования в условиях цифровой трансформации и ориентации на результат.

Результат итоговой аттестации оценивается по четырехбалльной системе оценки знаний («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и проставляется в протокол заседания ИАК, в котором расписывается председатель и члены ИАК.

Слушателям, которые успешно прошли итоговую аттестацию выдается диплом о переподготовке Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Директор
Краснодарского филиала
«10» февраля 2026 г.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Э.В. Соболев'.

Э.В. Соболев