

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ЭКОНОМИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО И
МУНИЦИПАЛЬНОГО СЕКТОРА**

Б1.О.01

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 00F189823E77195C5818ED2B1FCF6B1F1F
Владелец: Блажеев Виктор Владимирович
Действителен: с 24.03.2026 до 17.06.2027

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Экономика государственного и муниципального сектора: рабочая
программа дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. – М.: Издательский центр
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Экономика государственного и муниципального сектора» является формирование у обучающихся системных знаний, умений и навыков в области экономики общественного сектора, обеспечения рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов, оценки эффективности бюджетных расходов и управления государственным и муниципальным имуществом, а также развитие способностей к проведению научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности в сфере государственного и муниципального управления.

Задачами дисциплины (модуля) «Экономика государственного и муниципального сектора» являются:

- 1) изучение теоретико-методологических и институциональных основ экономики государственного и муниципального сектора, методологии оценки эффективности общественных расходов;
- 2) освоение действующей нормативно-правовой базы бюджетного устройства, межбюджетных отношений, государственных программ, контрактной системы в сфере закупок (44-ФЗ, 223-ФЗ);
- 3) формирование умений анализировать структуру и динамику доходов и расходов государственного и муниципального сектора, оценивать эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;
- 4) развитие практических навыков программно-целевого бюджетирования, оценки реализации национальных проектов и государственных программ;
- 5) формирование готовности использовать результаты научно-исследовательской работы в экспертно-аналитической и педагогической деятельности в сфере экономики государственного и муниципального сектора.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Экономика государственного и муниципального сектора» относится к обязательной части Блока 1 (Б1.О) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Дисциплина изучается на начальном этапе освоения образовательной программы магистратуры и опирается на знания, умения и навыки, сформированные у обучающихся на предыдущем уровне высшего образования (бакалавриат/специалитет).

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Стратегический менеджмент (продвинутый уровень), Методология управленческого консультирования, Государственные и муниципальные услуги, Антикризисный консалтинг, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Общепрофессиональные компетенции:

ОПК-5; ОПК-7.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО СЕКТОРА		
Тема 1. Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, методология, институциональные основы	ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;	ИОПК 5.1 Демонстрирует понимание сущности. Назначения и основных направлений использования государственных и муниципальных ресурсов; способен оценить эффективность бюджетных расходов
	ОПК-7. Способен осуществлять научно- исследовательскую, экспертно- аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ИОПК 7.1 Способен проводить самостоятельное исследование, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования, критически оценивать полученные результаты
Тема 2. Государственная и муниципальная собственность:	ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и	ИОПК 5.1 Демонстрирует понимание сущности. Назначения и основных

формирование, управление, оценка эффективности	целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;	направлений использования государственных и муниципальных ресурсов; способен оценить эффективность бюджетных расходов ИОПК 5.2 Показывает умение формулировать цели управления имуществом комплексом предприятий и организаций государственной или муниципальной собственности и организовывать их достижение
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ИОПК 7.2 Демонстрирует готовность к практическому использованию полученных научно-исследовательских навыков в экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере; способен самостоятельно формулировать конкретные аналитические задачи и проводить углубленную их разработку
РАЗДЕЛ 2. БЮДЖЕТНАЯ СИСТЕМА, МЕЖБЮДЖЕТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ, ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРАКТНАЯ СИСТЕМА		
Тема 3. Бюджетная система Российской Федерации и межбюджетные отношения	ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;	ИОПК 5.1 Демонстрирует понимание сущности. Назначения и основных направлений использования государственных и муниципальных ресурсов; способен оценить эффективность бюджетных расходов ИОПК 5.2 Показывает умение формулировать цели управления имуществом комплексом предприятий и организаций государственной или муниципальной собственности и организовывать их достижение
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-	ИОПК 7.2 Демонстрирует готовность к практическому использованию полученных научно-исследовательских

	аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	навыков в экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере; способен самостоятельно формулировать конкретные аналитические задачи и проводить углубленную их разработку
Тема 4. Программно-целевое бюджетирование и государственные программы	ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;	ИОПК 5.1 Демонстрирует понимание сущности. Назначения и основных направлений использования государственных и муниципальных ресурсов; способен оценить эффективность бюджетных расходов ИОПК 5.2 Показывает умение формулировать цели управления имуществом комплексом предприятий и организаций государственной или муниципальной собственности и организовывать их достижение
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ИОПК 7.2 Демонстрирует готовность к практическому использованию полученных научно-исследовательских навыков в экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере; способен самостоятельно формулировать конкретные аналитические задачи и проводить углубленную их разработку
Тема 5. Контрактная система в сфере закупок (44-ФЗ, 223-ФЗ)	ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;	ИОПК 5.1 Демонстрирует понимание сущности. Назначения и основных направлений использования государственных и муниципальных ресурсов; способен оценить эффективность бюджетных расходов ИОПК 5.2 Показывает умение формулировать цели управления имуществом комплексом предприятий и организаций государственной

		или муниципальной собственности и организовывать их достижение
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ИОПК 7.2 Демонстрирует готовность к практическому использованию полученных научно-исследовательских навыков в экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере; способен самостоятельно формулировать конкретные аналитические задачи и проводить углубленную их разработку
РАЗДЕЛ 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ, МУНИЦИПАЛЬНЫЙ СЕКТОР И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ		
Тема 6. Государственное регулирование экономики, муниципальный сектор и оценка результативности	ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;	ИОПК 5.1 Демонстрирует понимание сущности. Назначения и основных направлений использования государственных и муниципальных ресурсов; способен оценить эффективность бюджетных расходов ИОПК 5.2 Показывает умение формулировать цели управления имуществом комплексом предприятий и организаций государственной или муниципальной собственности и организовывать их достижение
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ИОПК 7.1 Способен проводить самостоятельное исследование, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования, критически оценивать полученные результаты ИОПК 7.2 Демонстрирует готовность к практическому использованию полученных научно-исследовательских навыков в экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере;

		способен самостоятельно формулировать конкретные аналитические задачи и проводить углубленную их разработку ИОПК 7.3 Демонстрирует готовность использовать результаты научных исследований в образовательной педагогической практике, владеет навыками разработки и реализации методических материалов для проведения учебных занятий

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Теоретико-методологические основы экономики государственного и муниципального сектора, методологию анализа общественных благ и провалов рынка;

2. Институциональные основы функционирования государственного и муниципального сектора в Российской Федерации, формы и методы управления государственной и муниципальной собственностью;

3. Структуру бюджетной системы Российской Федерации, принципы межбюджетных отношений, порядок формирования и исполнения федерального, региональных и местных бюджетов;

4. Содержание программно-целевого бюджетирования, порядок разработки и реализации государственных программ и национальных проектов;

5. Правовые и организационно-экономические основы контрактной системы в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд (44-ФЗ, 223-ФЗ);

6. Формы и методы государственного регулирования экономики, экономические основы местного самоуправления.

б) Уметь:

1. Анализировать структуру и динамику доходов и расходов государственного и муниципального сектора с использованием данных официальной статистики и бюджетной отчетности;

2. Применять методы оценки эффективности бюджетных расходов (BIA, OPB, КАЭ, СВА, СЕА, BSC) для обоснования управленческих решений;

3. Разрабатывать элементы паспортов государственных программ и региональных проектов, обосновывать целевые показатели и расчёт бюджетных ассигнований;

4. Готовить обоснование начальной (максимальной) цены контракта, требования к участникам закупки в соответствии с 44-ФЗ, выявлять признаки неэффективного расходования средств;

5. Оценивать эффективность использования государственного и муниципального имущества, обосновывать решения по приватизации, аренде, концессии, доверительному управлению.

в) Владеть:

1. Методиками анализа и оценки эффективности бюджетных расходов и управления государственным и муниципальным имуществом;

2. Инструментами программно-целевого бюджетирования, разработки показателей результативности государственных программ и национальных проектов;

3. Навыками работы с открытыми источниками бюджетной информации (единый портал бюджетной системы «Электронный бюджет», ЕИС в сфере закупок, порталы Минфина России, Казначейства России, Счётной палаты);

4. Навыками подготовки аналитических справок и экспертных заключений по вопросам экономики государственного и муниципального сектора;

5. Навыками использования результатов научных исследований в экспертно-аналитической и педагогической деятельности в сфере экономики ГМС.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации – экзамен.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, методология, институциональные основы	1/2	2	2	14	Технология проблемного обучения; технология «Перевёрнутого класса»; кейс-технология; технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; мини-проект (аналитическая записка)
2	Государственная и муниципальная	2		2	14	Технология проблемного	Устный опрос; кейс-задание;

	собственность: формирование, управление, оценка эффективности					обучения; кейс-технология; деловая и ролевая игра; технология работы в малых группах	дискуссия/дебаты; защита аналитической справки
3	Бюджетная система Российской Федерации и межбюджетные отношения	2		2	14	Технология проблемного обучения; кейс-технология; технология работы в малых группах; технология мультимодальной педагогики с использованием генеративного ИИ	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; защита аналитической записки
4	Программно-целевое бюджетирование и государственные программы	2		2	14	Технология проектного обучения; кейс-технология; технология геймификации (хакатон-формат); деловая и ролевая игра	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; защита проекта паспорта государственной программы
5	Контрактная система в сфере закупок (44-ФЗ, 223-ФЗ)	2		2	14	Технология проблемного обучения; кейс-технология; технология работы в малых группах; деловая и ролевая игра	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; расчётное задание (НМЦК); деловая игра
6	Государственное регулирование экономики, муниципальный сектор и оценка результативности	2		2	15	Технология проектного обучения; деловая и ролевая игра; технология воркшопа; технология мультимодальной педагогики с использованием генеративного ИИ	Устный опрос; кейс-задание; защита аналитической записки (НИР); эссе
	Итого		2	12	85	Экзамен – 9 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, методология, институциональные основы (2 ч.)

Содержание:

1. Предмет и методология экономики государственного и муниципального сектора: общественные блага, провалы рынка, провалы государства, институциональные основания вмешательства.

2. Границы и структура государственного и муниципального сектора в Российской Федерации: доля в ВВП, численность занятых, отраслевые и секторальные пропорции (по данным Росстата, Минфина России, Счётной палаты).

3. Ключевые методологические подходы к оценке эффективности общественного сектора: анализ затрат и выгод, анализ эффективности затрат, методология оценки регулирующего воздействия (ОРВ), оценка фактического воздействия (ОФВ).

4. Институциональная архитектура государственного и муниципального сектора: бюджетное устройство, система органов власти, институты развития, государственные корпорации, унитарные предприятия.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, методология, институциональные основы (2 ч.)

Содержание:

1. Дискуссия «Границы государственного и муниципального сектора в современной российской экономике: тенденции и структурные сдвиги 2020–2026 гг.».

2. Анализ доли государственного сектора в ВВП и отраслевой структуре на основе данных Росстата, Минфина России, обзоров Счётной палаты; построение сравнительной таблицы с показателями стран ОЭСР и ЕАЭС.

3. Разбор кейса «Провал рынка и обоснование государственного вмешательства» на примере конкретной отрасли (здравоохранение, ЖКХ, транспорт или образование).

4. Мини-проект: аналитическая записка (2–3 с.) с обоснованием роли государственного сектора в выбранной сфере и рекомендациями по оптимизации его границ.

Задания для подготовки:

- Изучить главу «Экономика общественного сектора» рекомендованного учебника, обзоры Счётной палаты и Минфина России о состоянии общественного сектора за 2023–2025 гг.
- Собрать на сайтах Росстата, Минфина России, Счётной палаты данные об отраслевой структуре государственного сектора и подготовить агрегированную таблицу.
- Сформировать заготовку аналитической записки по выбранной отрасли с использованием материалов Единого портала бюджетной системы «Электронный бюджет».
- Представить результат: аналитическая записка (2–3 с.) и сравнительная таблица долей государственного сектора в отраслях экономики.

Практическое занятие 2. Государственная и муниципальная собственность: формирование, управление, оценка эффективности (2 ч.)

Содержание:

1. Обсуждение правовых и экономических оснований разграничения государственной собственности на федеральную, региональную и муниципальную.
2. Анализ способов управления государственным и муниципальным имуществом: приватизация, аренда, концессия, доверительное управление, корпоративное управление в компаниях с госучастием.
3. Кейс-стади: оценка эффективности управления пакетом акций компании с государственным участием и/или унитарным предприятием с построением матрицы «форма управления – КРІ – риски».
4. Деловая игра «Балансовая комиссия по оптимизации состава государственного имущества субъекта РФ».

Задания для подготовки:

- Изучить нормативные правовые акты, регулирующие управление государственным и муниципальным имуществом (Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ, прогнозный план приватизации на 2026–2028 годы).
- Подобрать 1–2 примера унитарных предприятий и компаний с государственным участием в выбранном субъекте РФ; собрать данные о финансовых показателях и дивидендных выплатах.
- Подготовить матрицу «форма управления – КРІ – риски» и заготовку выступления для деловой игры (1–2 с.).
- Представить результат: аналитическая справка (2–3 с.) по эффективности управления имуществом комплексом и проект решения балансовой комиссии.

Практическое занятие 3. Бюджетная система Российской Федерации и межбюджетные отношения (2 ч.)

Содержание:

1. Дискуссия «Сбалансированность бюджетной системы Российской Федерации в 2024–2026 гг.: источники покрытия дефицита и долговая политика».

2. Анализ структуры доходов и расходов федерального, регионального и местного бюджетов по данным Единого портала бюджетной системы «Электронный бюджет».

3. Кейс-задание: построение модели межбюджетных отношений для субъекта РФ (расчёт дотаций на выравнивание, субсидий, субвенций, налоговых источников).

4. Мини-проект: аналитическая записка «Оценка бюджетной обеспеченности муниципального района» с выводами и рекомендациями по повышению собственной доходной базы.

Задания для подготовки:

– Изучить Бюджетный кодекс РФ (глава 16), методику распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов РФ (Постановление Правительства РФ № 670 в действующей редакции), обзоры Минфина России и Счётной палаты о состоянии региональных и местных бюджетов.

– Собрать данные об исполнении бюджета выбранного субъекта РФ и муниципального образования за 2024–2025 гг. (портал «Электронный бюджет», единые порталы бюджетной системы субъектов РФ).

– Подготовить расчётную таблицу по структуре доходов и расходов, рассчитать показатели бюджетной обеспеченности и уровня дотационности.

– Представить результат: аналитическая записка (3–4 с.) и расчётная модель межбюджетных отношений.

Практическое занятие 4. Программно-целевое бюджетирование и государственные программы (2 ч.)

Содержание:

1. Программно-целевой подход в бюджетировании: эволюция, преимущества, ограничения. Связь с положениями Бюджетного кодекса РФ.

2. Государственные программы РФ и субъектов РФ: структура, паспорт, индикаторы, финансовое обеспечение.

3. Национальные проекты как форма программно-целевого управления: цели, сроки, ответственные исполнители, механизм декомпозиции федеральных КПЭ на уровень субъектов РФ.

4. Оценка эффективности и результативности государственных программ: методические подходы Минфина и Минэкономразвития России; цифровизация управления государственными программами: ГИИС «Электронный бюджет», портал bus.gov.ru, портал programs.gov.ru.

Задания для подготовки:

– Изучить постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» и методические рекомендации Минэкономразвития по разработке государственных программ.

– Выбрать одну федеральную государственную программу (например, «Экономическое развитие и инновационная экономика», «Развитие здравоохранения» или иную по выбору) и подготовить аналитическую справку (2–3 с.) о её ключевых индикаторах и достигнутых результатах за 2024–2025 гг. на основе данных портала programs.gov.ru и отчётов Счётной палаты РФ.

– Построить логическую модель одной из региональных государственных программ (цели → задачи → мероприятия → результаты → эффекты) с использованием Miro или Яндекс.Концепт.

– Представить результаты: аналитическая справка по выбранной программе; логическая модель программы; презентация (5–7 слайдов) для защиты паспорта программы на семинарском занятии.

Практическое занятие 5. Контрактная система в сфере закупок (44-ФЗ, 223-ФЗ) (2 ч.)

Содержание:

1. Контрактная система в сфере закупок: цели, принципы, участники, нормативная база (44-ФЗ).

2. Способы определения поставщика (подрядчика, исполнителя): конкурсы, аукционы, запрос котировок, закупка у единственного поставщика.

3. Планирование закупок, обоснование НМЦК, заключение и исполнение контракта по 44-ФЗ; особенности закупок отдельными видами юридических лиц по 223-ФЗ: гибкость регулирования и риски.

4. Контроль и аудит в сфере закупок: полномочия Казначейства России, ФАС России, Счётной палаты РФ; работа в ЕИС в сфере закупок (zakupki.gov.ru); антикоррупционные механизмы и ответственность за нарушения.

Задания для подготовки:

– Изучить Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок...» и Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»; методические рекомендации Минфина России по обоснованию НМЦК.

– Подготовить сравнительный анализ способов определения поставщика по 44-ФЗ (открытый конкурс, электронный аукцион, запрос котировок, запрос предложений, закупка у единственного поставщика) с выявлением сфер их применения.

– Выбрать конкретную региональную или муниципальную закупку в ЕИС (zakupki.gov.ru) и провести на её примере обоснование начальной (максимальной) цены контракта с использованием метода анализа рынка; собрать пакет исходных данных по 3–5 рыночным предложениям.

– Представить результаты: сравнительная таблица способов определения поставщика; расчётная таблица обоснования НМЦК с методическим комментарием; краткий аналитический отчёт (2–3 с.) по выбранной закупке с оценкой её соответствия принципам контрактной системы.

Практическое занятие 6. Государственное регулирование экономики, муниципальный сектор и оценка результативности (2 ч.)

Содержание:

1. Сравнительный анализ инструментов государственного регулирования экономики: налогово-бюджетные, денежно-кредитные, антимонопольные, тарифные, инвестиционные, ОРВ/ОФВ. Анализ экономических основ местного самоуправления: структура доходов и расходов муниципальных бюджетов, муниципальное имущество, муниципальные закупки и МЧП/ГЧП.

2. Мини-исследование: подготовка аналитической справки о результативности государственной программы/национального проекта по данным Счётной палаты и Минэкономразвития России с использованием методик KPI, BSC и ОРВ. Итоговая деловая игра «Проектный комитет при Минэкономразвития России» – защита командных проектов по реализации государственной программы.

3. Оценка результативности и эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. KPI глав регионов: Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607 в действующей редакции, Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 о национальных целях развития; индикаторы и методики расчёта.

4. Применение методов научно-исследовательской работы при оценке результативности государственного и муниципального сектора: формулирование исследовательской задачи, выбор методологии, обоснование выводов.

Задания для подготовки:

– Изучить постановление Правительства РФ от 17.07.2019 № 903 «Об утверждении общих требований к оценке налоговых расходов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований», методики оценки эффективности, применяемые Счётной палатой РФ и Федеральным казначейством; Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 о национальных целях развития.

– Выбрать один из инструментов государственного регулирования экономики (налоговые льготы, субсидии, государственный заказ, тарифное регулирование, макропруденциальные инструменты) и подготовить аналитическую записку (3–4 с.) об оценке его результативности на федеральном или региональном уровне за 2023–2025 гг.

– Провести самостоятельное мини-исследование (НИР) по оценке результативности действующей государственной программы субъекта РФ: сформулировать исследовательский вопрос, обосновать актуальность и

теоретическую значимость темы, собрать эмпирические данные (отчёты, статистика), провести их анализ и сформулировать выводы.

– Представить результаты: аналитическая записка по выбранному инструменту регулирования; исследовательский отчёт по итогам НИР (5–7 с.) с библиографией; презентация результатов исследования (7–10 слайдов) для обсуждения на итоговом семинаре.

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 85 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

– изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по каждой теме дисциплины;

– подготовка к практическим занятиям: проработка теоретического материала, выполнение предварительных заданий, расчётных и аналитических упражнений;

– работа с открытыми источниками бюджетной информации (Единый портал бюджетной системы «Электронный бюджет», ЕИС в сфере закупок, порталы Минфина России, Казначейства России, Счётной палаты, Росстата);

– подготовка аналитических записок и расчётных моделей по темам дисциплины;

– подготовка проектной документации (элементы паспорта государственной программы, обоснование НМЦК, матрицы эффективности) для защиты на итоговой деловой игре;

– подготовка к промежуточной аттестации (экзамену) в установленные учебным планом сроки.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Для обучающихся заочной формы обучения самостоятельная работа является основной формой освоения дисциплины и составляет 85 академических часов. Самостоятельная работа организуется в межсессионный период с использованием электронной информационно-образовательной среды Университета. Обучающимся предоставляется доступ к электронным учебникам, нормативно-правовой базе («КонсультантПлюс», «Гарант»), открытым данным Минфина России, Федерального казначейства, Счётной палаты, Росстата. Контроль самостоятельной работы осуществляется путём проверки письменных заданий (аналитических записок, расчётных моделей, проектов паспортов государственных программ), тестирования в ЭИОС и собеседования с преподавателем на практических занятиях в период сессии.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Экономика государственного и муниципального сектора»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты;
- эссе;
- аналитические справки и экспертные заключения;
- аналитическая записка НИР;
- расчётные работы (обоснование НМЦК, бюджетные расчёты).

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Автоматизированные системы тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 1. Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, методология, институциональные основы

Ролевая игра «Публичные слушания по оптимизации границ государственного сектора субъекта РФ».

Исходная ситуация. В субъекте РФ (условный регион N, население 1,8 млн человек, валовой региональный продукт 950 млрд руб., доля государственного сектора в ВРП – 37%) Правительство региона вынесло на публичные слушания проект программы оптимизации сети государственных учреждений и унитарных предприятий. Затрагиваются 4 ГУПа, 12 государственных учреждений (преимущественно в сферах культуры, физкультуры, ЖКХ) и 3 хозяйственных общества с преобладающим участием субъекта РФ. По данным Счётной палаты региона, совокупный объём субсидий указанным организациям в 2025 г. составил 4,2 млрд руб., при этом КРП выполняются в среднем на 72%.

Роли и их функции:

– Заместитель Губернатора по экономике – председатель слушаний, определяет повестку и формат принятия решений.

– Министр экономического развития региона – представляет обоснование оптимизации и расчёт бюджетного эффекта.

– Министр финансов региона – оценивает бюджетные риски и выпадающие доходы.

– Министр имущественных и земельных отношений – представляет позицию по судьбе имущественного комплекса.

– Руководители 2–3 оптимизируемых ГУПов/учреждений – защищают интересы организаций и трудовых коллективов.

– Представитель Контрольно-счётной палаты субъекта РФ – даёт независимое заключение об эффективности расходования средств.

– Представитель Общественной палаты и профсоюзов – оценивает социальные последствия.

– Секретарь слушаний – ведёт протокол.

Регламент. Доклады органов власти – 5 мин. каждый, выступления руководителей оптимизируемых организаций — по 5 мин., экспертные заключения – по 7 мин., открытая дискуссия — 20 мин., формирование итогового решения и голосование – 10 мин.

Ожидаемый результат. Протокол публичных слушаний с решением по каждой организации (сохранить, реорганизовать, ликвидировать, передать в концессию), таблицей ожидаемого бюджетного эффекта (экономия субсидий и прирост неналоговых доходов), планом социальных компенсаций и дорожной картой реализации на 12 месяцев.

Тема 2. Государственная и муниципальная собственность: формирование, управление, оценка эффективности

Ролевая игра «Балансовая комиссия по управлению имуществом субъекта РФ».

Исходная ситуация. В субъекте РФ проводится заседание балансовой комиссии по итогам работы организаций с государственным участием. На рассмотрение вынесены: АО «Региональная корпорация развития» (100% акций в собственности региона, чистая прибыль 2025 г. – 180 млн руб., дивиденды перечислены в бюджет в размере 25%), государственное унитарное

предприятие «Облтеплоэнерго» (износ основных фондов 67%, убыток 2025 г. – 240 млн руб., субсидии из бюджета – 410 млн руб.), АО «Региональный технопарк» (51% акций, КРІ по числу резидентов выполнен на 63%).

Роли и их функции:

– Председатель балансовой комиссии (заместитель Губернатора) – ведёт заседание, обеспечивает принятие решений.

– Министр имущественных отношений региона – представляет информацию о ходе управления активами.

– Министр экономического развития – даёт оценку достижения целевых показателей.

– Министр финансов – обосновывает бюджетные последствия решений.

– Руководители рассматриваемых организаций (3 чел.) – докладывают о результатах деятельности и планах развития.

– Представитель Федеральной налоговой службы (региональное УФНС) – даёт заключение по вопросам собираемости и налоговой дисциплины.

– Представитель Контрольно-счётной палаты субъекта РФ – даёт независимое заключение.

– Секретарь комиссии – ведёт протокол и готовит проекты решений.

Регламент. Доклад руководителя – 7 мин., обсуждение и вопросы – 10 мин. по каждой организации, экспертные заключения – 7 мин., формирование проекта решения – 10 мин., голосование и оформление протокола – 5 мин.

Ожидаемый результат. Протокол балансовой комиссии с решениями по каждой организации (изменение дивидендной политики, план финансового оздоровления, реорганизация, приватизация, передача функций, увеличение уставного капитала), планом мониторинга КРІ и рекомендациями по совершенствованию управления имуществом.

Тема 3. Бюджетная система Российской Федерации и межбюджетные отношения

Ролевая игра «Комиссия по межбюджетным отношениям субъекта РФ».

Исходная ситуация. На заседание комиссии по межбюджетным отношениям субъекта РФ вынесен проект распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности и субсидий между 18 муниципальными образованиями на 2027 год. Общий объём межбюджетных трансфертов – 9,6 млрд руб. При этом 4 муниципальных района являются высокодотационными (уровень дотационности свыше 50%), 7 – средне дотационными, 7 – самодостаточными. Бюджет субъекта РФ исполнен с дефицитом 2,1% (Минфин региона требует оптимизации). Выявлены претензии Минфина России по обоснованности расчёта и исполнению соглашений о мерах по повышению эффективности.

Роли и их функции:

– Министр финансов субъекта РФ – председатель комиссии.

– Заместитель Министра экономического развития – оценивает социально-экономический эффект.

– Главы 3–4 муниципальных образований (представители высокودотационных и самодостаточных районов) – защищают интересы территорий.

– Руководитель территориального органа Федерального казначейства – даёт заключение по казначейскому сопровождению.

– Представитель Счётной палаты РФ (или её территориального органа) – оценивает эффективность ранее перечисленных трансфертов.

– Представитель Минфина России (куратор региона) – контролирует соблюдение федеральных методик.

– Эксперт-аналитик (научный консультант) – представляет независимое заключение.

– Секретарь комиссии – ведёт протокол.

Регламент. Доклад Минфина региона – 15 мин., выступления глав муниципальных образований — по 5 мин., экспертные заключения – по 7 мин., согласительная процедура и обсуждение — 20 мин., голосование и оформление решения – 10 мин.

Ожидаемый результат. Распределительная таблица межбюджетных трансфертов по 18 муниципальным образованиям с обоснованием расчёта, протокол с особыми мнениями глав, проект соглашений о мерах по повышению эффективности бюджетных расходов и план мониторинга исполнения.

Тема 4. Программно-целевое бюджетирование и государственные программы

Ролевая игра «Проектный офис по защите паспорта государственной программы».

Исходная ситуация. В министерстве экономического развития субъекта РФ проходит защита паспорта государственной программы «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности» на 2027–2030 гг. с общим объёмом финансирования 7,8 млрд руб. Паспорт разработан рабочей группой, однако имеются замечания Минфина региона (бюджетные риски), Контрольно-счётной палаты (слабая увязка показателей с национальными целями), Минэкономразвития России (необходимость декомпозиции федеральных КПЭ). В ходе защиты вводятся вводные: секвестр на 15% на 20-й минуте; поправка в федеральную методику расчёта показателей – на 40-й минуте.

Роли и их функции:

– Министр экономического развития региона – председатель защиты.

– Руководитель рабочей группы по разработке государственной программы – защищает паспорт и расчёт ресурсного обеспечения.

– Министр финансов региона – обосновывает бюджетные ограничения и риски.

– Министр промышленности региона – представляет отраслевые приоритеты.

– Представитель Минэкономразвития России – даёт заключение о соответствии федеральной методике.

– Представитель Контрольно-счётной палаты субъекта РФ – оценивает увязку показателей с целями.

– Представитель деловых объединений (ТПП, РСПП) – представляет позицию бизнеса.

– Секретарь рабочей группы – ведёт протокол и фиксирует замечания.

Регламент. Презентация паспорта – 15 мин., раунд вопросов – 15 мин., отработка вводной 1 (секвестр) – 15 мин., отработка вводной 2 (изменение методики) – 15 мин., формирование решения – 15 мин., оформление протокола – 10 мин.

Ожидаемый результат. Скорректированный паспорт государственной программы с пересчитанным ресурсным обеспечением и целевыми показателями, таблица декомпозиции федеральных КПЭ, план управления изменениями и протокол защиты с перечнем принятых поправок.

Тема 5. Контрактная система в сфере закупок (44-ФЗ, 223-ФЗ)

Ролевая игра «Комиссия по осуществлению закупок: определение поставщика открытым конкурсом в электронной форме (44-ФЗ)».

Исходная ситуация. Региональное государственное учреждение (Министерство цифрового развития субъекта РФ) проводит открытый конкурс в электронной форме на выполнение работ по созданию регионального информационного ресурса «Цифровая платформа государственных услуг». Начальная (максимальная) цена контракта – 47,5 млн руб., источник финансирования – бюджет субъекта РФ в рамках регионального проекта «Цифровое государственное управление». Извещение размещено в ЕИС, подано 5 заявок от участников закупки. На заседании Комиссии по осуществлению закупок необходимо рассмотреть заявки по критериям 44-ФЗ (стоимость контракта, качественные характеристики, квалификация участников, сроки выполнения работ), принять решение о соответствии/отказе и определить победителя. Один из участников, не признанный победителем, готовит жалобу в ФАС России по процедурным вопросам.

Роли и их функции:

- Председатель комиссии (заместитель руководителя Министерства)
- Члены комиссии: экономист, юрист, профильный специалист по ИТ
- Секретарь комиссии (сотрудник контрактной службы)
- Руководитель контрактной службы ведомства (обоснование НМЦК)
- Представитель Управления ФАС России по субъекту РФ (наблюдатель)
- Представитель Управления Федерального казначейства по субъекту РФ
- Представители потенциальных участников закупки (ООО «Цифровые решения», ООО «Регионе», ООО «Смарт-Софт»)
- Эксперт привлечённой экспертной организации

Регламент. Инициация и распределение ролей – 5 мин; рассмотрение заявок по критериям – 25 мин; оценка и сопоставление заявок, присвоение баллов – 15 мин; оформление протокола и подведение итогов – 10 мин; подача жалобы в ФАС и обсуждение – 5 мин. Критерии оценки: соответствие 44-ФЗ (ч. 1–6 ст. 53), обоснованность применённых коэффициентов значимости критериев, правильность расчёта итогового балла, корректность оформления протокола (ст. 83.2), процедурная чистота.

Ожидаемый результат. Протокол рассмотрения и оценки заявок с определением победителя; мотивированные решения по каждой заявке; аналитическая записка о допущенных процедурных нарушениях (если есть) и рекомендации по их устранению; проект ответа на жалобу в ФАС России.

Тема 6. Государственное регулирование экономики, муниципальный сектор и оценка результативности

Ролевая игра «Проектный комитет при Минэкономразвития России – защита портфеля проектов».

Исходная ситуация. В рамках Проектного комитета рассматривается портфель из 8 региональных проектов, претендующих на включение в систему национальных целей развития и получение федерального софинансирования. Общий заявленный объём – 12,5 млрд руб., доступный лимит федерального софинансирования — 72 млрд руб. Проекты относятся к сферам: промышленность (2), цифровизация государственного управления (2), социальная инфраструктура (2), экология (1), поддержка МСП (1). По каждому проекту представлены паспорт, расчёт показателей результативности, оценка бюджетной и социальной эффективности.

Роли и их функции:

- Председатель Проектного комитета (заместитель Министра экономического развития РФ) – ведёт заседание.
- Заместители председателя (2 чел.) – модерируют по направлениям.
- Эксперты Комитета (3–4 чел.) – по отраслям: экономика, цифровизация, социальная сфера, экология.
- Руководители команд-защитников проектов (3–4 команды по 2–3 чел.) – защищают свои проекты.
- Представитель Минфина России – контролирует бюджетные процедуры.
- Представитель Счётной палаты РФ – оценивает обоснованность показателей и риски.
- Представитель Минэкономразвития России (департамент стратегического развития) – даёт методологическое заключение.
- Секретарь Комитета – ведёт протокол и голосование.

Регламент. Защита каждой команды – по 10 мин., вопросы экспертов – по 5 мин., закрытое обсуждение Комитета – 20 мин., формирование BSC-сводной таблицы – 15 мин., оглашение решения – 10 мин.

Ожидаемый результат. Ранжированный портфель проектов с обоснованием по показателям бюджетной, социальной и стратегической эффективности;

решение по каждому проекту (полное софинансирование, частичное, отложенное финансирование, отказ); сводная BSC-таблица и протокол заседания с особыми мнениями.

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 1. Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, методология, институциональные основы

Деловая игра «Стратегическая сессия: границы общественного сектора в экономике региона».

Исходная ситуация. Правительство субъекта РФ поручило подготовить концепцию оптимизации границ государственного сектора. Студенты выступают в роли трёх-четырёх экспертных рабочих групп, представляющих разные методологические подходы (либеральный, кейнсианский, институциональный, отраслевой).

Формат. Команды (3–4 по 3–4 чел.) проводят аналитическую сессию, строят сравнительную матрицу инструментов государственного вмешательства в экономику, формируют концептуальную модель оптимизации границ общественного сектора субъекта РФ и защищают её перед экспертным жюри.

Регламент. Аналитическая сессия – 25 мин., защита концепций – по 10 мин. на команду, перекрёстные вопросы – по 5 мин., обсуждение и выбор лучшей концепции – 15 мин.

Ожидаемый результат. Сравнительная матрица инструментов государственного вмешательства, концептуальная модель оптимизации границ общественного сектора, протокол стратегической сессии и презентация (7–10 слайдов) от каждой команды.

Тема 2. Государственная и муниципальная собственность: формирование, управление, оценка эффективности

Деловая игра «Дебаты «Приватизация или сохранение государственных активов: границы эффективности»».

Исходная ситуация. В рамках подготовки прогнозного плана приватизации субъекта РФ на 2026–2028 гг. организуется экспертная дискуссия о целесообразности вовлечения в приватизацию крупных государственных активов (ГУПов, пакетов акций). Формируются две команды с противоположными позициями.

Формат. Команда «Сторонников приватизации» обосновывает позицию о необходимости сокращения государственного сектора, опираясь на анализ эффективности и бюджетного эффекта. Команда «Сторонников сохранения контроля» доказывает необходимость сохранения государственного участия по социальным, стратегическим и антимонопольным соображениям. Третья группа – «Экспертный совет» – оценивает аргументы и готовит итоговое заключение для Правительства региона.

Регламент. Вступительные речи – по 7 мин., три раунда аргументации – по 10 мин., заключительные речи – по 5 мин., вердикт экспертного совета – 10 мин.

Ожидаемый результат. Аналитическая записка с позициями сторон, перечнем критериев оценки эффективности государственного участия, проект предложений в прогнозный план приватизации субъекта РФ и оценка ожидаемого бюджетного и социального эффекта.

Тема 3. Бюджетная система Российской Федерации и межбюджетные отношения

Деловая игра «Хакатон «Бюджет муниципального района»».

Исходная ситуация. Администрация муниципального района формирует проект бюджета на очередной финансовый год в условиях сокращения собственных доходов и роста социальных обязательств. Объявлен внутренний конкурс альтернативных бюджетных концепций, которые команды готовят и защищают перед финансовой комиссией.

Формат. Команды (3–4 по 3–4 чел.) за отведённое время разрабатывают проект местного бюджета с обоснованием доходной и расходной частей, структурой межбюджетных трансфертов, перечнем программно-целевых мероприятий. Жюри (преподаватель и студенты-оппоненты) оценивает проекты по критериям: сбалансированность, соответствие полномочиям органов местного самоуправления, обоснованность показателей, реалистичность источников финансирования.

Регламент. Разработка – 45 мин., питч-презентации – по 7 мин., вопросы жюри – по 5 мин., подведение итогов и обратная связь – 20 мин.

Ожидаемый результат. Проект решения представительного органа о бюджете муниципального района, пояснительная записка, презентация-питч (7–10 слайдов), рейтинг команд и протокол финансовой комиссии.

Тема 4. Программно-целевое бюджетирование и государственные программы

Деловая игра «Симуляция «Защита бюджетной заявки на реализацию государственной программы»».

Исходная ситуация. Отраслевой департамент готовит бюджетную заявку на финансирование государственной программы в рамках бюджетного цикла. В ходе защиты перед финансовым комитетом вводятся три «управленческие вводные»: сокращение лимита ассигнований; изменение федеральной методики расчёта показателей результативности; требование включить дополнительное мероприятие по поручению Губернатора.

Формат. Команды (3–4 по 4–5 чел.) заранее готовят по выбранной государственной программе проект паспорта, обоснование НМЦК по ключевой закупке и матрицу эффективности бюджетных расходов. В ходе игры команды презентуют материалы, реагируют на вводные в режиме реального времени и корректируют расчёты. «Финансовый комитет» оценивает качество принятых решений.

Регламент. Доклад по заявке – 10 мин., отработка 3 вводных по 15 мин., формирование скорректированного паспорта – 15 мин., обратная связь комитета – 15 мин.

Ожидаемый результат. Актуализированный проект паспорта государственной программы, пересчитанное обоснование НМЦК, журнал управленческих решений, матрица эффективности бюджетных расходов и итоговый отчёт команды.

Тема 5. Контрактная система в сфере закупок (44-ФЗ, 223-ФЗ)

Деловая игра «Симуляция электронного аукциона по 44-ФЗ с последующим разбирательством в ФАС».

Исходная ситуация. Региональный орган исполнительной власти (Департамент здравоохранения субъекта РФ) объявил электронный аукцион на поставку медицинского оборудования (аппараты искусственной вентиляции лёгких, 12 комплектов) для государственного казённого учреждения. Начальная (максимальная) цена контракта – 28,4 млн руб., источник финансирования – бюджет субъекта РФ в рамках региональной программы модернизации первичного звена здравоохранения. К участию допущены 4 поставщика (условные ООО «Медтехника», ООО «Здоровье+», ЗАО «Медицинские системы», ООО «Рослегпром»). В ходе аукциона один из участников снижает цену ниже 75% от НМЦК, что требует применения антидемпинговых мер. После подведения итогов один из проигравших участников подаёт жалобу в ФАС России на неправомерные действия заказчика при формировании технического задания (ограничение конкуренции).

Формат. Группа распределяется на команды: (а) заказчик (3–4 чел., контрактная служба), (б) 4 участника закупки (по 2–3 чел. на команду), (в) оператор электронной площадки (1–2 чел.), (г) контролёр – Управление ФАС России по субъекту РФ (2–3 чел., коллегия по рассмотрению жалоб). Каждая команда действует в соответствии со своей ролью в рамках этапов: подготовка извещения и документации, подача и рассмотрение заявок, проведение электронного аукциона с шагом понижения цены, подведение итогов, подача и рассмотрение жалобы в ФАС.

Регламент. Подготовительный этап (изучение ТЗ, подача заявок) – 15 мин; рассмотрение первых частей заявок комиссией заказчика – 10 мин; проведение аукциона (симуляция электронных торгов с шагом в диапазоне 0,5–1% от НМЦК) – 15 мин; рассмотрение вторых частей заявок и определение победителя – 10 мин; подача жалобы проигравшим участником, рассмотрение в ФАС – 15 мин; подведение итогов и обсуждение – 10 мин. Критерии оценки: соответствие процедур требованиям 44-ФЗ (ст. 49, 68, 69), правильность применения антидемпинговых мер (ст. 37), обоснованность решения ФАС, качество оформления протоколов и документов по итогам закупки.

Ожидаемый результат. Комплект документации по закупке (извещение, проект контракта, протоколы); итоговый протокол определения победителя; решение ФАС по жалобе с мотивировкой; сводный аналитический отчёт команды о выявленных процедурных нарушениях и предложениях по оптимизации работы контрактной службы.

Тема 6. Государственное регулирование экономики, муниципальный сектор и оценка результативности

Деловая игра «Защита портфеля проектов перед Проектным комитетом».

Исходная ситуация. Проектный комитет органа исполнительной власти рассматривает портфель региональных проектов при ограниченном бюджете и должен принять решения о приоритизации с учётом показателей результативности и соответствия национальным целям развития.

Формат. Команды-защитники (3–4 по 3 чел.) готовят систему сбалансированных показателей (BSC) по выбранной государственной программе/региональному проекту, разрабатывают матрицу «затраты – эффект – риски» и защищают портфель перед «Проектным комитетом». Комитет проводит приоритизацию и принимает решения (полное финансирование / частичное финансирование / отложенное финансирование / отказ).

Регламент. Защита команд – по 10 мин., раунд вопросов – по 5 мин., закрытое обсуждение комитета – 20 мин., оглашение решений – 10 мин.

Ожидаемый результат. Система сбалансированных показателей (BSC) по проектам, матрица «затраты – эффект – риски», ранжированный портфель проектов, презентация (10–12 слайдов) и протокол решений Проектного комитета.

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, методология, институциональные основы

Кейс «Провалы рынка и обоснование государственного вмешательства». Дано описание отрасли (например, сельская медицина, общественный транспорт малых городов, переработка твёрдых коммунальных отходов) с признаками провала рынка: внешние эффекты, асимметричная информация, общественные блага. Задание: диагностировать тип провала рынка, обосновать необходимость государственного вмешательства, предложить оптимальный инструмент (прямое предоставление услуги, регулирование, субсидирование, ГЧП) и рассчитать ожидаемый социально-экономический эффект.

Тема 2. Государственная и муниципальная собственность: формирование, управление, оценка эффективности

Кейс «Оценка эффективности управления пакетом акций компании с госучастием». Дан набор данных об АО с участием субъекта РФ (размер пакета, финансовые показатели за 2023–2025 гг., дивидендные выплаты, KPI генерального директора). Задание: провести оценку эффективности управления активом, подготовить рекомендации по изменению дивидендной политики, корпоративному управлению и, при необходимости, дальнейшей

судьбе пакета (удержание, допэмиссия, частичная продажа, полная приватизация).

Тема 3. Бюджетная система Российской Федерации и межбюджетные отношения

Кейс «Оценка бюджетной обеспеченности муниципального района». Дан паспорт муниципального района (население, структура экономики, основные налогоплательщики, исполнение местного бюджета за 2024–2025 гг., объём межбюджетных трансфертов). Задание: рассчитать показатели бюджетной обеспеченности, собственных доходов и уровня дотационности, проанализировать структуру межбюджетных трансфертов, предложить меры по росту собственной доходной базы и повышению эффективности расходов.

Тема 4. Программно-целевое бюджетирование и государственные программы

Кейс «Разработка паспорта государственной программы субъекта РФ в формате программно-целевого бюджетирования». Дан социально-экономический профиль субъекта РФ (регион Центрального федерального округа, население 1,4 млн чел., ВРП 680 млрд руб., уровень безработицы 3,7%, доля МСП в экономике – 24%). Правительство региона приняло решение о разработке государственной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства» на 2027–2030 гг. с общим объёмом финансирования 8,2 млрд руб. В рамках кейса необходимо: провести декомпозицию цели программы на задачи, мероприятия и показатели в соответствии с требованиями постановления Правительства РФ от 26.05.2021 № 786; обосновать взаимосвязь программы с национальными целями развития (Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309); построить логическую модель программы (цели → задачи → мероприятия → результаты → эффекты); распределить финансовое обеспечение по мероприятиям и годам реализации; сформулировать SMART-показатели результативности (не менее 5); разработать план мониторинга программы с использованием подсистемы «Электронный бюджет»; оценить риски реализации и предложить меры реагирования.

Тема 5. Контрактная система в сфере закупок (44-ФЗ, 223-ФЗ)

Кейс «Обоснование начальной (максимальной) цены контракта по 44-ФЗ». Даны техническое задание по типовой закупке (например, поставка медицинского оборудования или услуги по информатизации), данные о ранее заключённых контрактах по ЕИС в сфере закупок и рыночная аналитика. Задание: применить методы обоснования НМЦК (сопоставимых рыночных цен, тарифный, нормативный, проектно-сметный), подготовить обоснование, выявить риски завышения/занижения цены и сформулировать требования к участникам закупки.

Тема 6. Государственное регулирование экономики, муниципальный сектор и оценка результативности

Кейс «Оценка результативности государственной программы». Дан паспорт действующей государственной программы субъекта РФ или национального проекта, данные о кассовом исполнении и достижении целевых показателей за 2023–2025 гг. Задание: применить методику Минэкономразвития России, построить матрицу «ресурсы – результаты – эффекты», рассчитать интегральный показатель эффективности (BSC/KPI), подготовить экспертное заключение для Правительства субъекта РФ и предложения по корректировке.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Доля государственного сектора в экономике страны» (к теме 1) – сравнительный анализ доли государственного сектора в ВВП России и 3–5 стран ОЭСР/ЕАЭС на основе данных МВФ, Всемирного банка, ОЭСР и Росстата за 2023–2025 гг. с выявлением структурных различий и обоснованием оптимального диапазона.

Кейс «Нарушение в сфере государственных закупок» (к теме 4) – анализ реального дела о нарушении антимонопольного законодательства или завышении НМЦК на основе решений ФАС России и материалов Контрольно-счётных органов за 2023–2025 гг., подготовка юридико-экономического заключения и предложений по предотвращению подобных нарушений.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Экономика общественного сектора: современные вызовы и направления трансформации в России.
2. Государственная и муниципальная собственность: эффективность управления и перспективы реформирования.
3. Бюджетный федерализм в России: сбалансированность и межбюджетные отношения в 2024–2026 гг.
4. Программно-целевое бюджетирование: российская практика и зарубежный опыт.
5. Национальные проекты 2025–2030 гг. как инструмент социально-экономического развития.
6. Контрактная система в сфере закупок: баланс эффективности, прозрачности и поддержки отечественного производителя.
7. Экономические основы местного самоуправления: источники доходов и финансовые ограничения.
8. Оценка регулирующего воздействия (ОРВ) как инструмент повышения качества государственных решений.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. К провалам рынка, обосновывающим государственное вмешательство в экономику, НЕ относится:

- а) внешние эффекты (экстерналии)
- б) асимметричная информация
- в) производство общественных благ
- г) эффективное распределение ресурсов совершенно конкурентным рынком

Правильный ответ: г.

2. Бюджетная система Российской Федерации состоит из бюджетов следующих уровней:

- а) федерального и регионального
- б) федерального, регионального и местного
- в) федерального, регионального, местного и внебюджетных фондов
- г) федерального и муниципальных образований

Правильный ответ: в.

3. Дотация на выравнивание бюджетной обеспеченности субъекта РФ предоставляется:

- а) на софинансирование расходных обязательств субъекта РФ
- б) без установления направлений и условий использования
- в) на исполнение переданных федеральных полномочий
- г) на реализацию национальных проектов

Правильный ответ: б.

4. Методы обоснования начальной (максимальной) цены контракта по 44-ФЗ НЕ включают:

- а) метод сопоставимых рыночных цен
- б) нормативный метод
- в) тарифный метод
- г) метод аналогии с расходами коммерческих организаций

Правильный ответ: г.

5. Ответственный исполнитель государственной программы Российской Федерации обеспечивает:

- а) разработку проекта паспорта, его согласование и ежегодный отчёт о реализации
- б) только разработку паспорта
- в) только подготовку отчёта о реализации
- г) правовую экспертизу нормативных актов

Правильный ответ: а.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения экзамена

Тема 1. Экономика государственного и муниципального сектора: предмет, методология, институциональные основы

1. Предмет и методология экономики государственного и муниципального сектора; её место в системе экономических наук.
2. Общественные блага: понятие, свойства, классификация; «чистые» и «смешанные» общественные блага.
3. Провалы рынка и провалы государства: причины возникновения и последствия для экономики.
4. Границы государственного и муниципального сектора: критерии определения и современные тенденции.
5. Структура государственного и муниципального сектора в Российской Федерации и её динамика в 2020–2025 гг.
6. Роль государственного и муниципального сектора в реализации национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года.
7. Методология Анализ затрат и выгод в обосновании государственных решений.
8. Методология Анализ эффективности затрат и её применение в социальных программах.
9. Оценка регулирующего воздействия (ОРВ): назначение, этапы, применение в практике органов власти.
10. Институциональная архитектура государственного и муниципального сектора в Российской Федерации.

Тема 2. Государственная и муниципальная собственность: формирование, управление, оценка эффективности

1. Понятие, виды и разграничение государственной и муниципальной собственности в Российской Федерации.
2. Правовые и экономические основы управления государственным имуществом: действующая нормативная база.
3. Формы и инструменты управления государственным и муниципальным имуществом: приватизация, аренда, концессия, доверительное управление.
4. Прогнозный план приватизации федерального имущества: порядок разработки и структура.
5. Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: правовые и экономические аспекты.
6. Унитарные предприятия: особенности правового положения и экономической деятельности, тенденции реформирования.
7. Дивидендная политика компаний с государственным участием: подходы и проблемы.
8. Оценка эффективности управления государственным и муниципальным имуществом: показатели и методики.
9. Государственно-частное и муниципально-частное партнёрство: экономический смысл и инструментарий.

10. Концессионные соглашения: экономические основания, структура рисков, российская практика.

Тема 3. Бюджетная система Российской Федерации и межбюджетные отношения

1. Бюджетное устройство и бюджетная система Российской Федерации: принципы построения.

2. Доходы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации: классификация и источники формирования.

3. Расходы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации: классификация и направления финансирования.

4. Принципы и механизмы межбюджетных отношений в Российской Федерации.

5. Дотации, субсидии, субвенции, иные межбюджетные трансферты: назначение и порядок предоставления.

6. Методика распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации.

7. Бюджетный процесс: стадии, участники, сроки и полномочия органов власти.

8. Дефицит и профицит бюджета: источники покрытия дефицита, ограничения.

9. Государственный и муниципальный долг: структура, ограничения, методы управления.

10. Казначейское сопровождение средств и его роль в обеспечении целевого использования бюджетных средств.

Тема 4. Программно-целевое бюджетирование и государственные программы

1. Программно-целевое бюджетирование: содержание, принципы, отличие от сметного финансирования.

2. Государственные программы Российской Федерации: порядок разработки, утверждения и реализации.

3. Паспорт государственной программы: структура и требования к содержанию.

4. Национальные проекты 2025–2030 гг.: структура, цели, механизмы реализации.

5. Региональная проекция национальных проектов: порядок декомпозиции целей и показателей.

Тема 5. Контрактная система в сфере закупок (44-ФЗ, 223-ФЗ)

1. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд: принципы и правовые основы (44-ФЗ).

2. Способы определения поставщика (подрядчика, исполнителя) по 44-ФЗ: открытый конкурс, электронный аукцион, запрос котировок, запрос предложений, закупка у единственного поставщика.

3. Электронный аукцион по 44-ФЗ: этапы проведения, особенности шагов аукциона и протоколов.

4. Планирование закупок: план-график закупок и его содержание.

5. Начальная (максимальная) цена контракта: методы обоснования (методы анализа рынка, нормативный, тарифный, проектно-сметный, затратный).

6. Особенности осуществления закупок у субъектов малого предпринимательства и социально ориентированных некоммерческих организаций.

7. Антидемпинговые меры при проведении конкурсов и аукционов (ст. 37 44-ФЗ).

8. Реестр контрактов, заключённых заказчиками, и реестр недобросовестных поставщиков.

9. Контроль и аудит в сфере закупок: полномочия ФАС России, Федерального казначейства, Счётной палаты РФ.

10. Особенности закупок отдельными видами юридических лиц (223-ФЗ): сфера применения, отличия от 44-ФЗ.

Тема 6. Государственное регулирование экономики, муниципальный сектор и оценка результативности

1. Государственное регулирование экономики: содержание, формы, методы, границы.

2. Налогово-бюджетные инструменты государственного регулирования экономики.

3. Денежно-кредитные инструменты государственного регулирования экономики.

4. Антимонопольное регулирование: содержание, инструменты, современная практика.

5. Тарифное регулирование естественных монополий: принципы и методы.

6. Инвестиционная политика государства: формы поддержки частных инвестиций (СЗПК, ОЭЗ, ТОСЭР).

7. Экономические основы местного самоуправления: состав доходов и расходов местных бюджетов.

8. Муниципальное имущество: формирование, управление, распоряжение.

9. Оценка результативности и эффективности государственных и муниципальных программ: ключевые методики.

10. Контроль и аудит эффективности в государственном и муниципальном секторе: роль Счётной палаты и контрольно-счётных органов субъектов Российской Федерации.

3.3. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины (модуля)

Промежуточная аттестация — экзамен

Форма проведения: устный ответ на два теоретических вопроса из разных разделов дисциплины и выполнение аналитического задания (кейса). Общая продолжительность — 45 мин. (15 мин. — подготовка, 30 мин. — ответ и обсуждение).

Шкала оценивания экзамена:

«Отлично» (90–100 баллов): полное, развёрнутое, логически безупречное изложение ответов на оба теоретических вопроса; демонстрация знания нормативной базы (ссылки на конкретные статьи НПА); грамотное решение аналитического кейса с обоснованными выводами и рекомендациями; умение отвечать на дополнительные вопросы экзаменатора.

«Хорошо» (75–89 баллов): полные ответы на теоретические вопросы с единичными неточностями; решение кейса в целом верное, но без глубоких рекомендаций или с незначительными ошибками в расчётах/ссылках на НПА; ответы на дополнительные вопросы в основном верные.

«Удовлетворительно» (60–74 балла): ответы на теоретические вопросы неполные, с существенными пробелами; кейс решён частично; нормативная база упоминается без конкретных ссылок; затруднения при ответе на дополнительные вопросы.

«Неудовлетворительно» (менее 60 баллов): систематические ошибки в теоретических ответах; кейс не решён или решён неверно; отсутствие ориентации в нормативной базе дисциплины.

Критерии оценивания ролевых и деловых игр

Оцениваются по 20-балльной шкале по четырём критериям (по 5 баллов каждый):

1. Содержательность и аргументированность позиции (соответствие нормативной базе, глубина анализа, обоснованность предложений).
2. Командное взаимодействие (соблюдение регламента, распределение ролей, реакция на вводные).
3. Качество итоговых документов (протокол, аналитическая записка, таблица решений — полнота, корректность оформления).
4. Рефлексия и обратная связь (умение анализировать собственные управленческие решения, реагировать на замечания).

Критерии оценивания кейс-заданий

Оцениваются по 20-балльной шкале:

- Идентификация проблемы и корректная диагностика ситуации — до 5 баллов.
- Применение методологии (СВА, СЕА, ОРВ, KPI, BSC, методы НМЦК и др.) — до 5 баллов.
- Качество выводов и рекомендаций — до 5 баллов.

- Оформление и ссылки на НПА — до 5 баллов.

Критерии оценивания эссе и аналитических справок

Оцениваются по 20-балльной шкале:

- Актуальность темы и постановка исследовательского вопроса — до 4 баллов.
- Глубина анализа: использование статистики, данных Минфина, Счётной палаты, ЕИС — до 6 баллов.
- Самостоятельность суждений и обоснованность выводов — до 5 баллов.
- Оформление (структура, стиль, ссылки) — до 5 баллов.

Критерии оценивания аналитической записки НИР (тема 6)

Оцениваются по 30-балльной шкале:

- Формулировка исследовательского вопроса и обоснование актуальности — до 5 баллов.
- Теоретическая и методологическая база (выбор методологии, её соответствие объекту) — до 8 баллов.
- Качество эмпирической базы (репрезентативность данных, использование открытых источников) — до 7 баллов.
- Обоснованность выводов и их практическая значимость — до 7 баллов.
- Качество презентации и ответы на вопросы — до 3 баллов.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Аврамчикова, Н. Т. Государственные и муниципальные финансы : учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, Л. В. Ерыгина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 142 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18541-6. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/565361> (дата обращения: 10.05.2026).
2. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система : учебник для вузов / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, Н. Н. Шаш ; под редакцией М. П. Афанасьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 770 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20923-5. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559005> (дата обращения: 10.05.2026).
3. Восколович, Н. А. Экономика, организация и управление общественным сектором : учебник и практикум для вузов / Н. А. Восколович, Е. Н. Жильцов, С. Д. Еникеева ; под общей редакцией Н. А. Восколович. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 338 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17263-8. – Текст : электронный // ЭБС

«Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582901> (дата обращения: 10.05.2026).

4. Матвеева, Н. С. Государственное регулирование экономики : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Матвеева. – Москва : КноРус, 2024. – 312 с. – ISBN 978-5-406-11831-3. – Текст : электронный. – URL: <https://book.ru/book/952974> (дата обращения: 10.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

5. Пономаренко, Е. В. Экономика общественного сектора : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Пономаренко, В. А. Исаев. – Москва : КноРус, 2024. – 320 с. – ISBN 978-5-406-09448-8. – Текст : электронный. – URL: <https://book.ru/book/943400> (дата обращения: 10.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

6. Ракитина, И. С. Государственные и муниципальные финансы : учебник для вузов / И. С. Ракитина, Н. Н. Березина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 267 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18672-7. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583637> (дата обращения: 10.05.2026).

Дополнительная литература:

1. Ахинов, Г. А. Экономика общественного сектора : учебник для вузов / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 341 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-020728-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=423619> (дата обращения: 10.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Васильев, В. П. Государственное регулирование экономики : учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 178 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18711-3. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/584675> (дата обращения: 10.05.2026).

3. Восколович, Н. А. Экономика общественного сектора : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. А. Восколович, Е. Н. Жильцов, С. Д. Еникеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 234 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-17267-6. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568627> (дата обращения: 10.05.2026).

4. Кадырова, Г. М. Управление государственной и муниципальной закупочной деятельностью : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 392 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15790-1. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/587167> (дата обращения: 10.05.2026).

5. Кнутов, А. В. Управление государственными и муниципальными закупками и контрактами : учебник и практикум для вузов / А. В. Кнутов. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 316 с. – (Высшее образование). – ISBN

978-5-534-04912-1. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/472990> (дата обращения: 10.05.2026).

6. Новикова, Т. С. Экономика общественного сектора : учебник для вузов / Т. С. Новикова. – Санкт-Петербург : Лань, 2023. – 324 с. – ISBN 978-5-507-45140-1. – Текст : электронный // ЭБС «Лань» [сайт]. – URL: <https://e.lanbook.com/book/284192> (дата обращения: 10.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

7. Прокофьев, С. Е. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, О. В. Панина, С. Г. Еремин, Н. Н. Мусинова ; под редакцией С. Е. Прокофьева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 608 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13133-8. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/519311> (дата обращения: 10.05.2026).

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций

6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022 эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575 эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.

				г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,

-компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

-стол студенческий одноместный – 4 шт.,

-компьютер студенческий – 4 шт.,

-стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

-стол студенческий двухместный – 31 шт.,

-стул – 25 шт.,

-компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

-стол студенческий двухместный – 12 шт.,

-стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В
ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ**

Б1.О.02

2026 год набора

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Проектное управление в государственном секторе: рабочая программа
дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. –М.: Издательский центр
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Проектное управление в государственном секторе» является формирование у обучающихся системных знаний, умений и навыков в области организации проектной деятельности и моделирования административных процессов и процедур в органах власти, освоения инструментария планирования, бюджетирования, управления рисками и оценки результативности проектов, а также развитие способностей к проведению научно-исследовательской, экспертно-аналитической и педагогической деятельности в сфере проектного управления в государственном секторе.

Задачами дисциплины (модуля) «Проектное управление в государственном секторе» являются:

- 1) изучение теоретико-методологических основ проектного управления (PMBOK, PRINCE2, Agile, ГОСТ Р 54869–2011) и нормативно-правовой базы проектной деятельности в Российской Федерации;
- 2) освоение содержания национальных целей развития и национальных проектов 2025–2030, порядка разработки и реализации паспортов федеральных и региональных проектов;
- 3) формирование умений применять инструментарий проектного управления: декомпозицию работ (WBS), построение диаграмм Ганта, сетевой анализ, риск-менеджмент, методику освоенного объёма (EVM);
- 4) развитие практических навыков моделирования административных процессов в нотации BPMN и оценки результативности проектной деятельности в органах власти;
- 5) формирование готовности использовать результаты научно-исследовательской работы в экспертно-аналитической и педагогической деятельности в сфере проектного управления в государственном секторе.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Проектное управление в государственном секторе» относится к обязательной части Блока 1 (Б1.О) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Дисциплина изучается на начальном этапе освоения образовательной программы магистратуры и опирается на знания, умения и навыки, сформированные у обучающихся на предыдущем уровне высшего образования (бакалавриат/специалитет).

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Стратегический менеджмент (продвинутый уровень), Методология управленческого консультирования, Государственные и муниципальные услуги, Антикризисный консалтинг, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Общепрофессиональные компетенции:

ОПК-6; ОПК-7.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ; НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ФОРМА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
Тема 1. Теоретико-методологические основы проектного управления в государственном секторе	ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти;	ИОПК 6.1 Знает и понимает основные административные процессы и процедуры в органах власти; владеет методами проектной деятельности, способен принимать участие в разработке проектов
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ИОПК 7.1 Способен проводить самостоятельное исследование, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования, критически оценивать полученные результаты
Тема 2. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности, институт проектных офисов и национальные проекты как форма проектной деятельности	ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти;	ИОПК 6.1 Знает и понимает основные административные процессы и процедуры в органах власти; владеет методами проектной деятельности, способен принимать участие в разработке проектов ИОПК 6.2 Демонстрирует владение навыками количественного и

		качественного анализа в области управления проектами; способен участвовать в разработке организационно-управленческих моделей проектной деятельности в органах власти
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ИОПК 7.2 Демонстрирует готовность к практическому использованию полученных научно-исследовательских навыков в экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере; способен самостоятельно формулировать конкретные аналитические задачи и проводить углубленную их разработку
РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И МОДЕЛИРОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ		
Тема 3. Инструментарий планирования и расписания проекта; управление рисками, бюджетом и командой проекта в государственном секторе	ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти;	ИОПК 6.2 Демонстрирует владение навыками количественного и качественного анализа в области управления проектами; способен участвовать в разработке организационно-управленческих моделей проектной деятельности в органах власти ИОПК 6.3 Уверенно владеет инструментами проектной деятельности для моделирования административных процессов и процедур в органах власти; способен использовать современные средства коммуникаций для установления и поддержания связи с деловыми партнёрами, оценивать результативность проектной деятельности на всех этапах её реализации
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую	ИОПК 7.2 Демонстрирует готовность к практическому использованию полученных научно-исследовательских навыков в экспертно-аналитической деятельности в

	деятельность в профессиональной сфере;	профессиональной сфере; способен самостоятельно формулировать конкретные аналитические задачи и проводить углубленную их разработку
Тема 4. Моделирование административных процессов (BPMN) и оценка результативности проектной деятельности (с научно-исследовательской работой)	ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти;	ИОПК 6.1 Знает и понимает основные административные процессы и процедуры в органах власти; владеет методами проектной деятельности, способен принимать участие в разработке проектов ИОПК 6.2 Демонстрирует владение навыками количественного и качественного анализа в области управления проектами; способен участвовать в разработке организационно-управленческих моделей проектной деятельности в органах власти ИОПК 6.3 Уверенно владеет инструментами проектной деятельности для моделирования административных процессов и процедур в органах власти; способен использовать современные средства коммуникаций для установления и поддержания связи с деловыми партнёрами, оценивать результативность проектной деятельности на всех этапах её реализации
	ОПК-7. Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;	ИОПК 7.1 Способен проводить самостоятельное исследование, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования, критически оценивать полученные результаты ИОПК 7.2 Демонстрирует готовность к практическому использованию полученных научно-исследовательских навыков в экспертно-аналитической деятельности в

		профессиональной сфере; способен самостоятельно формулировать конкретные аналитические задачи и проводить углубленную их разработку ИОПК 7.3 Демонстрирует готовность использовать результаты научных исследований в образовательной педагогической практике, владеет навыками разработки и реализации методических материалов для проведения учебных занятий

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Теоретико-методологические основы проектного управления, содержание международных и отечественных стандартов (PMBOK, PRINCE2, ГОСТ Р 54869–2011, ГОСТ Р ИСО 21500);

2. Нормативно-правовое и институциональное поле проектной деятельности в Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288, роль Проектного офиса Правительства РФ, функции ведомственных и региональных проектных офисов;

3. Структуру и содержание национальных целей развития до 2036 года, перечень национальных проектов 2025–2030, порядок разработки и реализации паспортов федеральных и региональных проектов;

4. Инструментарий планирования и контроля проекта: иерархическую структуру работ (WBS), диаграммы Ганта, сетевой анализ (CPM, PERT), методику освоенного объёма (EVM), матрицу RACI;

5. Методы идентификации, качественной и количественной оценки рисков проекта; стратегии реагирования; инструменты SWOT- и PESTEL-анализа применительно к государственным проектам;

6. Нотацию BPMN 2.0 и методы моделирования административных процессов в органах власти; методики оценки результативности и зрелости проектного управления (BSC, KPI, OKR, РЗМЗ).

б) Уметь:

1. Применять методологии проектного управления (PMBOK, PRINCE2, Agile) с учётом специфики государственного сектора и требований отечественных стандартов;

2. Разрабатывать элементы паспортов федеральных и региональных проектов, обосновывать целевые показатели, связанные с национальными целями развития РФ до 2036 года;

3. Строить иерархическую структуру работ (WBS), диаграммы Ганта и сетевые графики проекта, рассчитывать критический путь и показатели освоенного объёма (CV, SV, CPI, SPI);

4. Идентифицировать и оценивать риски государственного проекта, разрабатывать планы реагирования и контрольные мероприятия с учётом бюджетных и нормативных ограничений;

5. Моделировать административные процессы в нотации BPMN 2.0 (AS-IS / TO-BE), обосновывать решения по их оптимизации и оценивать эффекты цифровизации.

в) Владеть:

1. Методиками организации проектной деятельности и функционирования проектного офиса в органах государственной власти;

2. Инструментами планирования проекта (WBS, Ганта, сетевой анализ), управления рисками и бюджетом, методикой освоенного объёма (EVM);

3. Навыками моделирования административных процессов в нотации BPMN 2.0 и оценки их эффективности с обоснованием эффектов оптимизации;

4. Навыками работы с ГИИС «Электронный бюджет», Федеральным порталом проектной деятельности и иными цифровыми платформами, применяемыми в проектной деятельности органов власти;

5. Навыками использования результатов научных исследований в экспертно-аналитической и педагогической деятельности в сфере проектного управления в государственном секторе.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации – зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			Лек	ПЗ	СР		
1	Теоретико-методологические основы проектного управления в государственном секторе	1/ 2	2	2	23	Технология проблемного обучения; технология «Перевернутого класса»; кейс-технология; технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; мини-проект (сравнительная матрица методологий)
2	Нормативно-правовое регулирование	2		2	24	Технология проблемного обучения; кейс-	Устный опрос; тестирование; кейс-задание;

	проектной деятельности, институт проектных офисов и национальные проекты как форма проектной деятельности					технология; деловая и ролевая игра; технология геймификации (хакатон-формат); технология проектного обучения	защита проекта Положения о проектном офисе; мини-проект (паспорт регионального проекта); презентация-питч
3	Инструментарий планирования и расписания проекта; управление рисками, бюджетом и командой проекта в государственном секторе	2		2	24	Технология воркшопа / мастер-класса; технология мультимодальной педагогики с использованием генеративного ИИ; кейс-технология; деловая и ролевая игра; технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание (критический путь, метод PERT, риск-матрица); расчётное задание (EVM); мини-проект (WBS + диаграмма Ганта); деловая игра «Контрольная точка»
4	Моделирование административных процессов (BPMN) и оценка результативности проектной деятельности (с научно-исследовательской работой)	2		2	23	Технология проектного обучения; технология иммерсивного обучения (BPMN-моделирование); деловая и ролевая игра; технология научно-исследовательской работы	Устный опрос; кейс-задание (BPMN AS-IS / TO-BE); защита аналитической записки (НИР); портфолио достижений; итоговая деловая игра
	Итого		2	8	94	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теоретико-методологические основы проектного управления в государственном секторе (2 ч.)

Содержание:

1. Проектное управление как управленческая парадигма: отличия от процессного и функционального подходов; место проектного управления в системе публичного управления.

2. Сравнительный анализ методологий проектного управления: PMBOK (7-е издание, 2021), PRINCE2, Agile/Scrum, Lean Project Management; границы применимости в государственном секторе.

3. Отечественные стандарты проектного управления: ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870–2011 (портфель), ГОСТ Р 54871–2011 (программа); терминологический аппарат.

4. Специфика проектного управления в органах государственной власти: публичная подотчётность, бюджетные ограничения, многоуровневые стейкхолдеры, политическая чувствительность, особенности целеполагания и KPI.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Теоретико-методологические основы проектного управления в государственном секторе (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ специфики проектного управления в государственном секторе.

Дискуссия «Специфика проектного управления в государственном секторе и границы применимости классических методологий (PMBoK, PRINCE2, Agile, ГОСТ Р 54869–2011)»: студенты в малых группах (3–4 человека) сопоставляют положения международных и отечественных стандартов с практикой государственного управления, выявляют ограничения и точки сопряжения, формулируют собственную позицию по индикаторам УК-2.1 и УК-2.2.

2. Сравнительный анализ подходов к управлению.

Построение сравнительной матрицы принципов проектной деятельности (процессный, проектный, продуктовый подходы): студенты заполняют таблицу по критериям «цель — результат — ресурсы — риски — измеримость» на примере деятельности органа исполнительной власти, выявляют преимущества и ограничения каждого подхода в публичном секторе.

3. Анализ кейсов государственных проектов 2020–2025 гг.

Кейс-стади: студенты в малых группах анализируют успехи и провалы государственных проектов 2020–2025 гг. (национальные проекты, цифровизация, ГЧП), выявляют методологические причины и предлагают корректирующие решения; результаты представляются группе и обсуждаются.

4. Идентификация признаков «проекта» в деятельности органа власти.

Работа в малых группах: студенты получают описание текущей деятельности условного органа исполнительной власти, идентифицируют в нём элементы проектной деятельности, обосновывают выбор методологии

управления (классическая, гибкая, гибридная) и оформляют решение в виде краткой аналитической записки.

Задания для подготовки:

–Изучить ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» и сопоставить его с основными положениями РМВОК (7-е издание).

–Проанализировать определения понятий «проект», «программа», «портфель проектов» в российских и международных стандартах, подготовить сопоставительную таблицу.

–Подготовить краткий обзор кейсов реализованных государственных проектов (успешных и неуспешных) с анализом методологических подходов.

Практическое занятие 2. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности, институт проектных офисов и национальные проекты как форма проектной деятельности (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ постановления Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288.

Студенты работают с действующей редакцией постановления, выявляют структуру системы проектной деятельности в Правительстве РФ, разграничение полномочий, требования к паспортам проектов, состав документов проектного управления; составляют схему «Система проектной деятельности в Правительстве РФ».

2. Анализ функциональной модели проектных офисов.

Институт проектных офисов: студенты в малых группах исследуют функциональную модель Проектного офиса Правительства РФ, ведомственных и региональных проектных офисов; готовят сравнительную таблицу функций, структуры и состава по 2–3 субъектам РФ.

3. Анализ методических рекомендаций.

Разбор методических рекомендаций по организации проектной деятельности Аппарата Правительства РФ и методологии Минэкономразвития России; студенты выявляют ключевые этапы инициирования, планирования, исполнения, мониторинга и завершения проектов в государственном секторе.

4. Анализ Указа Президента РФ от 07.05.2024 № 309.

Студенты анализируют национальные цели развития РФ на период до 2030 года, выявляют связи между национальными целями, национальными и федеральными проектами; формируют дерево целей «Национальная цель — национальный проект — федеральный проект — региональный проект».

5. Разработка паспорта регионального проекта.

Студенты в командах разрабатывают паспорт регионального проекта, встроенного в систему национальных целей развития; обосновывают показатели, мероприятия, бюджет, сроки и контрольные точки в соответствии с типовой формой паспорта.

6. Защита проекта в формате хакатона.

Хакатон-формат: команды за 45 минут готовят и презентуют питч регионального проекта перед «экспертным жюри» по критериям

актуальности, реалистичности, обоснованности показателей и связи с национальной целью; жюри оценивает по 100-балльной шкале.

Задания для подготовки:

–Изучить постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (в действующей редакции) и методические рекомендации по организации проектной деятельности.

–Проанализировать положения о проектных офисах 2–3 субъектов РФ, подготовить сравнительную таблицу функций, структуры и KPI.

–Изучить Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 и перечень национальных проектов, утверждённых в рамках новых национальных целей; проанализировать паспорта 2–3 федеральных проектов на портале национальныепроекты.рф.

–Подготовить проект паспорта регионального проекта (по выбору) с обоснованием связи с национальной целью и федеральным проектом.

Практическое занятие 3. Инструментарий планирования и расписания проекта; управление рисками, бюджетом и командой проекта в государственном секторе (2 ч.)

Содержание:

1. Построение иерархической структуры работ (WBS).

Студенты в малых группах строят WBS условного государственного проекта: правила декомпозиции, уровни планирования (от стратегического пакета работ до контрольных событий), словарь WBS; результат оформляется в виде графической схемы и сопровождающей таблицы.

2. Разработка диаграммы Ганта и сетевого графика.

Студенты разрабатывают диаграмму Ганта и сетевой график проекта; рассчитывают критический путь методом CPM, оценки длительности по методу PERT, матрицу зависимостей работ; используют MS Project, GanttPRO или альтернативные инструменты.

3. Идентификация и анализ рисков проекта.

Идентификация и классификация рисков государственного проекта: нормативные, бюджетные, кадровые, репутационные, политические; студенты составляют реестр рисков, проводят качественный и количественный анализ, разрабатывают план реагирования по 4 стратегиям (уклонение, передача, снижение, принятие).

4. Управление бюджетом проекта по методике EVM.

Управление бюджетом проекта: студенты осваивают методику освоенного объёма (Earned Value Management, EVM) — рассчитывают показатели CV, SV, CPI, SPI, EAC, ETC по предоставленным исходным данным проекта; формулируют выводы о текущем состоянии и прогнозе завершения проекта.

5. Формирование команды и матрицы RACI.

Управление командой проекта в государственном органе: студенты в командах распределяют роли проекта (куратор, руководитель, администратор,

исполнители), составляют матрицу RACI, разрабатывают план коммуникаций и систему мотивации участников проекта.

6. Деловая игра «Контрольная точка».

Деловая игра: команды презентуют промежуточные результаты проекта и реагируют на «вводные» (срез показателей, изменение бюджета, появление нового заинтересованного лица), демонстрируя владение инструментами проектного управления; жюри оценивает по 100-балльной шкале.

Задания для подготовки:

–Изучить методы построения WBS, сетевых графиков и диаграмм Ганта по ГОСТ Р 54869–2011 и PMBOK (7-е издание); освоить применение методов CPM и PERT.

–Изучить методологию освоенного объёма (EVM) и методы количественной оценки рисков (анализ чувствительности, Монте-Карло).

–Проанализировать кейсы срыва и успешной реализации государственных проектов 2023–2025 гг. с выявлением критических рисков и принятых мер реагирования.

–Подготовить исходные данные по реальному государственному проекту (количество этапов, ресурсы, сроки, реестр рисков) для построения плана-графика, риск-матрицы и расчёта показателей EVM на семинаре.

Практическое занятие 4. Моделирование административных процессов (BPMN) и оценка результативности проектной деятельности (с научно-исследовательской работой) (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ нотации BPMN 2.0.

Студенты осваивают нотацию BPMN 2.0: основные элементы (события, задачи, шлюзы, потоки), правила построения моделей административных процессов; выполняют упражнения на распознавание и исправление ошибок в готовых диаграммах.

2. Моделирование процесса в нотации AS-IS / TO-BE.

Моделирование процесса предоставления государственной услуги: построение диаграммы «как есть» (AS-IS), выявление потерь и узких мест, проектирование диаграммы «как должно быть» (TO-BE) с обоснованием эффектов оптимизации; работа в Bizagi Modeler / Camunda Modeler / ELMA.

3. Разработка системы сбалансированных показателей (BSC).

Студенты разрабатывают систему сбалансированных показателей (BSC) для оценки результативности проектного офиса органа публичной власти; увязывают показатели с национальными целями, стратегией органа и индикаторами эффективности служащих.

4. Анализ методик оценки результативности проектной деятельности.

Методики оценки результативности проектной деятельности в госсекторе: студенты анализируют методические рекомендации Минэкономразвития России, методики оценки зрелости проектного

управления (РЗМЗ, ГОСТ Р ИСО 21500); готовят аналитическую справку по применимости методик.

5. Защита портфеля проектов с элементами НИР.

Итоговая деловая игра «Защита портфеля проектов» перед «Проектным комитетом» с включением результатов научно-исследовательской работы (НИР): команды презентуют разработанные проекты с обоснованием актуальности, методологии, результатов и эффектов; жюри оценивает по 100-балльной шкале.

Задания для подготовки:

–Изучить спецификацию BPMN 2.0 (OMG) и методические рекомендации по моделированию административных процессов в органах власти.

–Проанализировать методики оценки зрелости проектного управления (РЗМЗ, ГОСТ Р ИСО 21500) и методические рекомендации Минэкономразвития России.

–Подготовить итоговую аналитическую записку (НИР) по одной из тем дисциплины с применением методов моделирования процессов и оценки результативности.

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 94 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

–изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по каждой теме дисциплины;

–подготовка к практическим занятиям: проработка теоретического материала, выполнение предварительных заданий, построение расчётных и графических моделей;

–работа с открытыми источниками (Федеральный портал проектной деятельности, ГИИС «Электронный бюджет», портал национальныепроекты.рф, сайты Минэкономразвития России, Минфина России, Аппарата Правительства РФ);

–разработка элементов проектной документации (паспорт регионального проекта, WBS, диаграмма Ганта, риск-матрица, RACI, BPMN-модели);

–подготовка аналитической записки (НИР) по теме, связанной с проектной деятельностью в конкретном органе власти, с применением методов моделирования и оценки результативности;

–подготовка к промежуточной аттестации (зачёту) в установленные учебным планом сроки.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Для обучающихся заочной формы обучения самостоятельная работа является основной формой освоения дисциплины и составляет 94 академических часа. Самостоятельная работа организуется в межсессионный период с использованием электронной информационно-образовательной среды Университета. Обучающимся предоставляется доступ к электронным учебникам по проектному управлению, нормативно-правовой базе («КонсультантПлюс», «Гарант»), методическим рекомендациям Аппарата Правительства РФ и Минэкономразвития России, открытым данным Федерального портала проектной деятельности. Контроль самостоятельной работы осуществляется путём проверки письменных заданий (паспортов проектов, WBS, диаграмм Ганта, риск-матриц, BPMN-моделей, аналитических записок), тестирования в ЭИОС и собеседования с преподавателем на практических занятиях в период сессии.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения распределена по 4 темам дисциплины:

Тема 1. Теоретико-методологические основы проектного управления в государственном секторе — 23 часа: изучение стандартов проектного управления (РМБОК, ISO 21500, ГОСТ Р 54869–2011); конспектирование основных понятий; подготовка к устному опросу, тестированию и понятийному диктанту; анализ кейса; подготовка к ролевой игре.

Тема 2. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности, институт проектных офисов и национальные проекты — 24 часа: изучение Постановления Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288, Указа Президента РФ № 474; анализ паспортов национальных проектов; разработка проектного задания «Паспорт регионального проекта»; подготовка к деловой игре и круглому столу.

Тема 3. Инструментарий планирования и расписания проекта; управление рисками, бюджетом и командой проекта в государственном секторе — 24 часа: освоение инструментов планирования (WBS, CPM, диаграмма Ганта); работа с MS Project / Primavera; разработка комплексного плана управления проектом; подготовка к деловой игре, тестированию и кейсу.

Тема 4. Моделирование административных процессов (BPMN) и оценка результативности проектной деятельности (с научно-исследовательской работой) — 23 часа: изучение нотации BPMN 2.0; работа в Bizagi/Camunda; разработка модели административного процесса «как есть» / «как должно быть»; подготовка эссе; обобщение материала и подготовка к зачёту.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Проектное управление в государственном секторе»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Примеры ролевых игр

Ролевая игра — активный метод оценивания, при котором обучающиеся принимают на себя роли участников проектной деятельности (руководитель проекта, член проектного офиса, заказчик, член проектного комитета, эксперт, представитель заинтересованной стороны) и в условиях моделируемой управленческой ситуации формируют, обосновывают и защищают проектные решения. Используется в темах 1 и 3 для оценивания индикаторов компетенций.

Ролевая игра № 1 (к теме 1) «Выбор методологии управления проектом в органе публичной власти»

Цель: сформировать у обучающихся умение обоснованно выбирать методологию проектного управления (PMBOOK, Agile, гибридную) с учётом масштаба, специфики и ограничений проекта в государственном секторе.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2, ИПК 1.3.

Продолжительность: 90 минут. Количество участников: 12–15 человек.

Описание ситуации: орган исполнительной власти субъекта РФ запускает проект цифровизации государственных услуг; команды-«методологи» защищают перед проектным комитетом разные подходы к управлению проектом и обосновывают окончательный выбор.

Распределение ролей: руководитель органа исполнительной власти (1), члены проектного комитета (3–4), команды методологов (по 3 человека: PMBOOK, Agile, гибридный подход), независимые эксперты (2).

Этапы: вводный инструктаж (10 мин.); подготовка команд (20 мин.); защита подходов (по 10 мин.); вопросы и обсуждение (20 мин.); решение проектного комитета (10 мин.); дебрифинг (10 мин.).

Ожидаемый результат: оформленное решение проектного комитета о выборе методологии с обоснованием.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): корректность применения стандартов и нормативной базы — 25; обоснованность выбора методологии — 25; качество аргументации — 20; качество защиты — 15; командная работа — 15.

Ролевая игра № 2 (к теме 3) «Заседание проектного комитета: рассмотрение запроса на изменение проекта»

Цель: сформировать у обучающихся умение оценивать предложения по изменению параметров проекта (сроки, бюджет, содержание) и принимать обоснованные решения в рамках процесса управления изменениями.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2.

Продолжительность: 90 минут. Количество участников: 10–12 человек.

Описание ситуации: руководитель регионального проекта представляет на заседание проектного комитета запрос на увеличение бюджета и сроков реализации проекта на 20%; комитет рассматривает обоснование, риски, влияние на показатели и принимает решение.

Распределение ролей: председатель проектного комитета (1), члены комитета (4–5), руководитель проекта (1), представитель проектного офиса (1), финансовый эксперт (1), эксперт по рискам (1), наблюдатели (2).

Этапы: вводный инструктаж (10 мин.); представление запроса руководителем проекта (15 мин.); экспертные заключения (20 мин.); дискуссия (25 мин.); принятие решения (10 мин.); дебрифинг (10 мин.).

Ожидаемый результат: оформленный протокол заседания проектного комитета с мотивированным решением.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): корректность процедуры — 25; обоснованность решения — 25; качество экспертных заключений — 20; командная работа — 15; соблюдение регламента — 15.

3.2.2. Примеры деловых игр (дебатов)

Деловая игра № 1 (к теме 2) «Разработка паспорта регионального проекта»

Цель: сформировать у обучающихся умение разрабатывать паспорт регионального проекта в соответствии с требованиями Постановления Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2, ИПК 1.3. Продолжительность: 90 минут.

Описание ситуации: команды-«проектные офисы» разрабатывают паспорт регионального проекта в рамках одного из национальных проектов; представляют документ на заседание проектного комитета; жюри определяет лучший паспорт.

Регламент: постановка задачи (10 мин.); работа команд (45 мин.); защита паспортов (по 10 мин.); определение лучшего проекта (10 мин.); дебрифинг (10 мин.).

Ожидаемый результат: оформленный паспорт регионального проекта (5–7 страниц) с целями, показателями, мероприятиями, сроками и бюджетом.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): соответствие требованиям Постановления № 1288 — 25; полнота и обоснованность содержания — 25; реалистичность мероприятий — 20; качество защиты — 15; командная работа — 15.

Деловая игра № 2 (к теме 4) «Оценка результативности национального проекта»

Цель: сформировать у обучающихся умение оценивать результативность реализации национального (федерального) проекта по совокупности показателей.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2, ИПК 1.3. Продолжительность: 90 минут.

Описание ситуации: команды-«экспертные группы Счётной палаты» получают паспорт и отчётность о ходе реализации федерального проекта, проводят анализ достижения целевых показателей и готовят заключение с рекомендациями.

Регламент: постановка задачи (10 мин.); работа команд (50 мин.); презентация заключений (по 10 мин.); обсуждение и определение лучшего заключения (10 мин.); дебрифинг (10 мин.).

Ожидаемый результат: оформленное аналитическое заключение (3–5 страниц) с оценкой результативности проекта и рекомендациями.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): корректность методики оценки — 25; обоснованность выводов — 25; качество рекомендаций — 20; качество защиты — 15; командная работа — 15.

3.2.3. Примеры кейс-заданий

Тема 1. Теоретико-методологические основы проектного управления в государственном секторе

Кейс «Выбор методологии проектного управления для проекта цифровизации государственных услуг». На основе предоставленного описания проекта обучающийся обосновывает выбор методологии (PMBOK, Agile, гибридная), описывает жизненный цикл, ключевые роли и продукты, готовит аналитическую справку (3–4 страницы).

Тема 2. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности, институт проектных офисов и национальные проекты

Кейс «Разработка паспорта федерального проекта». Обучающийся разрабатывает паспорт федерального проекта в рамках национального проекта по выбору: цели, показатели, мероприятия, сроки, бюджет, ответственные исполнители; оформляет в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288.

Тема 3. Инструментарий планирования и расписания проекта; управление рисками, бюджетом и командой проекта в государственном секторе

Кейс «Сетевое планирование и управление рисками проекта». Обучающийся строит иерархическую структуру работ (WBS), разрабатывает сетевой график методом критического пути, формирует реестр рисков с планом реагирования, рассчитывает бюджет проекта.

Тема 4. Моделирование административных процессов (BPMN) и оценка результативности проектной деятельности (с научно-исследовательской работой)

Кейс «Моделирование административного процесса средствами BPMN». Обучающийся выбирает административный процесс (предоставление государственной услуги) и разрабатывает его модель «как есть» и «как должно быть» в нотации BPMN 2.0 с обоснованием изменений и расчётом эффекта оптимизации.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Проектное управление как инструмент модернизации государственного управления России.

2. Институт проектных офисов в Российской Федерации: становление, современное состояние, перспективы развития.

3. Национальные проекты Российской Федерации: достижения, проблемы, направления совершенствования.

4. Гибкие методологии (Agile, Scrum) в государственном секторе: возможности и ограничения применения.

5. Цифровая трансформация проектного управления в органах публичной власти: технологии и практики.

6. Управление рисками проекта в государственном секторе: правовые, организационные и финансовые аспекты.

7. Оценка результативности национальных проектов: методология, показатели, проблемы измерения.

8. Реинжиниринг административных процессов на основе моделей BPMN: возможности и ограничения.

9. Опыт зарубежных стран в проектном управлении в публичном секторе: уроки для России.

10. Зрелость проектного управления в органе публичной власти: модели оценки и направления развития.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Проектное управление в государственном секторе — это:

а) временная деятельность по созданию уникального продукта/результата

б) рутинная операционная деятельность

в) функциональное управление подразделением

г) финансовый аудит

Правильный ответ: а.

2. Стандарт PMBOK разработан:

а) Project Management Institute (PMI)

б) ISO

в) ГОСТ Р

г) Agile Alliance

Правильный ответ: а.

3. Российский национальный стандарт по проектному управлению:

а) ГОСТ Р 54869–2011

б) ISO 9001

в) ГОСТ 2.105

г) СНиП 11-01

Правильный ответ: а.

4. Документ, регулирующий проектную деятельность в Правительстве РФ:

а) Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288

б) ФЗ № 44-ФЗ

в) ФЗ № 79-ФЗ

г) Указ Президента № 96

Правильный ответ: а.

5. Жизненный цикл проекта включает фазы:

а) инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие

б) разработка и эксплуатация

в) анализ и синтез

г) открытие и закрытие

Правильный ответ: а.

6. WBS — это:

а) иерархическая структура работ

б) реестр рисков

- в) сетевой график
- г) календарный план

Правильный ответ: а.

7. Метод критического пути (CPM) применяется для:

- а) определения минимально возможной длительности проекта
- б) расчёта бюджета
- в) оценки рисков
- г) оценки качества

Правильный ответ: а.

8. Метод PERT применяется для:

- а) оценки длительности работ при неопределённости
- б) расчёта бюджета
- в) моделирования процессов
- г) управления командой

Правильный ответ: а.

9. RACI-матрица используется для:

- а) распределения ролей и ответственности в проекте
- б) расчёта рисков
- в) построения WBS
- г) оценки бюджета

Правильный ответ: а.

10. Метод освоенного объёма (EVM) — это:

- а) метод оценки стоимости и сроков проекта
- б) метод управления командой
- в) метод управления рисками
- г) метод управления качеством

Правильный ответ: а.

11. Стейкхолдеры проекта — это:

а) заинтересованные стороны, влияющие на проект и подверженные его влиянию

- б) только спонсор
- в) только команда
- г) только заказчик

Правильный ответ: а.

12. Программа проектов — это:

- а) группа взаимосвязанных проектов, управляемых скоординированно
- б) любая совокупность проектов
- в) программное обеспечение для управления
- г) комплекс мероприятий

Правильный ответ: а.

13. Портфель проектов — это:

- а) совокупность проектов и программ, объединённых для достижения стратегических целей
- б) документ проекта
- в) реестр рисков

г) перечень мероприятий

Правильный ответ: а.

14. Agile — это:

а) методология гибкого итеративного управления проектом

б) каскадная модель

в) метод управления рисками

г) финансовый стандарт

Правильный ответ: а.

15. Scrum включает роли:

а) Product Owner, Scrum Master, Development Team

б) руководитель и сотрудники

в) заказчик и подрядчик

г) эксперт и консультант

Правильный ответ: а.

16. Спринт в Scrum — это:

а) фиксированный временной интервал работы команды (1–4 недели)

б) совещание

в) документ

г) роль

Правильный ответ: а.

17. Канбан — это:

а) метод визуализации потока работ и ограничения work-in-progress

б) финансовый отчёт

в) реестр рисков

г) метод оценки команд

Правильный ответ: а.

18. Проектный офис — это:

а) организационная структура, осуществляющая управление проектной деятельностью

б) финансовый отдел

в) юридический отдел

г) IT-подразделение

Правильный ответ: а.

19. Уровни проектных офисов в РФ:

а) федеральный, региональный, ведомственный

б) коммерческий и государственный

в) местный и центральный

г) открытый и закрытый

Правильный ответ: а.

20. Паспорт национального проекта содержит:

а) цели, показатели, задачи, мероприятия, сроки, бюджет

б) только бюджет

в) только сроки

г) только перечень исполнителей

Правильный ответ: а.

21. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 определяет:

- а) национальные цели развития РФ до 2030 года
- б) порядок проведения выборов
- в) военную доктрину
- г) налоговую политику

Правильный ответ: а.

22. Информационная система для управления федеральным бюджетом проектов:

- а) ЕИС «Электронный бюджет»
- б) ГИС ЖКХ
- в) СМЭВ
- г) ЕГИССО

Правильный ответ: а.

23. ГАС «Управление» применяется для:

- а) мониторинга реализации национальных и федеральных проектов
- б) выборов
- в) налогового учёта
- г) кадрового учёта

Правильный ответ: а.

24. Управление рисками проекта включает процессы:

- а) идентификация, анализ, реагирование, мониторинг
- б) только идентификация
- в) только анализ
- г) только страхование

Правильный ответ: а.

25. Качественный анализ рисков — это:

- а) оценка вероятности и воздействия риска по шкалам
- б) расчёт NPV
- в) построение WBS
- г) оценка качества продукта

Правильный ответ: а.

26. Количественный анализ рисков предполагает:

- а) численную оценку влияния рисков на цели проекта
- б) описательную оценку
- в) экспертную беседу
- г) SWOT-анализ

Правильный ответ: а.

27. Резерв на возможные потери в бюджете проекта — это:

- а) управленческий или контингентный резерв
- б) основной бюджет
- в) фонд оплаты труда
- г) административные расходы

Правильный ответ: а.

28. Устав проекта — это:

- а) документ, формально авторизующий проект

- б) финансовый отчёт
- в) протокол совещания
- г) техническое задание подрядчику

Правильный ответ: а.

29. Управление коммуникациями включает:

- а) планирование, распределение информации, отчётность
- б) только электронную почту
- в) только совещания
- г) только публикации

Правильный ответ: а.

30. Управление качеством проекта основано на:

- а) стандартах ISO 10006, ISO 21500, ГОСТ
- б) финансовом учёте
- в) кадровой политике
- г) бюджетных правилах

Правильный ответ: а.

31. BPMN 2.0 — это:

- а) нотация моделирования бизнес-процессов
- б) язык программирования
- в) методология Agile
- г) стандарт бухучёта

Правильный ответ: а.

32. Основные элементы BPMN:

- а) события, задачи, шлюзы, потоки
- б) строки и столбцы
- в) входы и выходы
- г) субъекты и объекты

Правильный ответ: а.

33. Программные средства для BPMN-моделирования:

- а) Bizagi, Camunda, ARIS
- б) MS Excel
- в) SAP HR
- г) 1С:Бухгалтерия

Правильный ответ: а.

34. Реинжиниринг бизнес-процессов — это:

- а) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов
- б) косметические изменения
- в) увольнение сотрудников
- г) финансовый аудит

Правильный ответ: а.

35. KPI национального проекта — это:

- а) ключевые показатели эффективности достижения целей
- б) штатное расписание
- в) бюджет

г) перечень рисков

Правильный ответ: а.

36. Метод оценки эффективности SROI:

а) социальная отдача от инвестиций

б) оценка только финансовых результатов

в) показатель производительности труда

г) метод нормирования

Правильный ответ: а.

37. Cost-benefit analysis — это:

а) анализ затрат и выгод проекта

б) анализ рисков

в) анализ команды

г) анализ заинтересованных сторон

Правильный ответ: а.

38. Цифровая трансформация проектного управления включает:

а) BIM, цифровые двойники, low-code платформы

б) только электронную почту

в) только видеоконференции

г) только облачное хранение

Правильный ответ: а.

39. Заккрытие проекта в государственном секторе включает:

а) передачу результатов, оценку достижения, документальное оформление

б) только увольнение команды

в) только списание оборудования

г) только финансовый отчёт

Правильный ответ: а.

40. Зрелость проектного управления в органе власти оценивается по моделям:

а) OPM3, P3M3

б) SWOT, PEST

в) BCG, GE

г) SMART, KPI

Правильный ответ: а.

3.2.6. Примеры проблемных ситуаций для дискуссии

Проблемная ситуация 1 (к теме 1). В органе исполнительной власти субъекта РФ принято решение о применении проектного подхода, однако руководители подразделений рассматривают проектное управление как «дополнительную нагрузку» к функциональной деятельности. Какие управленческие, методические и мотивационные меры необходимы для устранения сопротивления и формирования проектной культуры?

Проблемная ситуация 2 (к теме 2). При реализации регионального проекта в рамках национального проекта возникает рассогласование

показателей паспорта регионального проекта с целевыми показателями федерального проекта. Какие правовые и организационные механизмы необходимы для согласования; какова роль проектного офиса и проектного комитета?

Проблемная ситуация 3 (к теме 3). По итогам мониторинга проекта установлено отставание от графика на 30%, перерасход бюджета на 15% и отказ от части первоначально запланированных результатов. Какие управленческие решения возможны; в каком порядке оформляется запрос на изменение параметров проекта?

Проблемная ситуация 4 (к теме 4). При проведении BPMN-моделирования предоставления государственной услуги выявлены избыточные этапы согласования и дублирование функций между подразделениями. Какие подходы к оптимизации процесса и оценке результата применимы; как обосновать предлагаемые изменения?

3.2.7. Примеры проектных заданий

Проектное задание 1 (к теме 2) «Паспорт регионального проекта». Обучающийся выбирает один из национальных проектов и разрабатывает паспорт регионального проекта (8–10 страниц): цели, показатели, мероприятия, сроки, бюджет, ответственные исполнители, риски, в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288.

Проектное задание 2 (к теме 3) «Комплексный план управления проектом». Обучающийся разрабатывает комплексный план управления проектом органа публичной власти (10–12 страниц): устав, WBS, сетевой график, бюджет, реестр рисков, RACI-матрица, план коммуникаций.

Проектное задание 3 (к теме 4) «BPMN-модель административного процесса». Обучающийся выбирает административный процесс (предоставление государственной услуги) и разрабатывает его модель «как есть» и «как должно быть» (5–7 страниц с диаграммами BPMN 2.0); рассчитывает экономический и организационный эффект оптимизации.

3.2.8. Примеры заданий для интерактивных систем опроса и тестирования

1. Соотнесите понятие и его определение: проект; программа; портфель; устав проекта; паспорт национального проекта.

2. Расположите в правильной последовательности фазы жизненного цикла проекта: инициация — планирование — исполнение — мониторинг и контроль — закрытие.

3. Соотнесите методологию проектного управления и её особенность: PMBOK — стандарт PMI; Agile — гибкая итеративная модель; Scrum — фреймворк с ролями Product Owner / Scrum Master; Kanban — визуализация потока работ.

4. Соотнесите элемент BPMN и его обозначение: событие — окружность; задача — прямоугольник со скруглёнными углами; шлюз — ромб; поток управления — сплошная стрелка.

3.2.9. Критерии оценивания текущего контроля и промежуточной аттестации

Текущий контроль и промежуточная аттестация по дисциплине осуществляются по 100-балльной шкале с распределением баллов по типам оценочных средств:

- устный опрос на практических занятиях — до 10 баллов;
- тестирование — до 15 баллов;
- понятийный диктант — до 5 баллов;
- кейс-задания — до 20 баллов;
- проектные задания — до 25 баллов;
- ролевая и деловая игры — до 15 баллов;
- эссе/аналитическая справка — до 10 баллов;
- зачёт — итоговая корректировка до 5 баллов.

Шкала перевода в 4-балльную систему: 91–100 — «отлично»; 81–90 — «хорошо»; 71–80 — «удовлетворительно»; 70 и менее — «неудовлетворительно». Зачёт выставляется при сумме не менее 71 балла.

Критерии оценки кейс-заданий: корректность анализа — 30%; обоснованность выводов и рекомендаций — 30%; полнота анализа источников — 25%; качество оформления — 15%.

Критерии оценки проектных заданий: соответствие техническому заданию — 25%; полнота правового и организационного содержания — 25%; реалистичность реализации — 20%; качество визуализации (диаграмм, моделей) — 15%; качество защиты — 15%.

3.2.10. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Тема 1. Теоретико-методологические основы проектного управления в государственном секторе

1. Проектное управление: понятие, функции, принципы и место в системе государственного управления.

2. Эволюция концепций проектного управления: PMBoK, PRINCE2, Agile, ГОСТ Р 54869–2011 — сравнительный анализ.

3. Жизненный цикл проекта в государственном секторе: фазы, ключевые контрольные точки, документы.

4. Триединое ограничение проекта (содержание, сроки, бюджет): особенности применения в публичном секторе.

5. Заинтересованные стороны проекта в государственном управлении: классификация, методы анализа влияния.

6. Проектный, программный и портфельный подход в государственном управлении: сходства и различия.

7. Цели, задачи и результаты проекта: требования к формулировке, методика SMART в государственных проектах.

8. Стратегическое управление и проектное управление: точки сопряжения в органах публичной власти.

9. Зрелость проектного управления в органах публичной власти: модели оценки (РЗМЗ, ОРМЗ).

10. Особенности проектного управления в государственном секторе: ограничения, ресурсы, нормативная среда.

Тема 2. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности, институт проектных офисов и национальные проекты

1. Нормативно-правовая база проектной деятельности в РФ: Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288, методические рекомендации.

2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года»: содержание, проектная составляющая.

3. Национальные проекты РФ: классификация, структура управления, механизм финансирования.

4. Федеральные проекты в составе национальных проектов: правовой статус, паспорт, ключевые показатели.

5. Региональные проекты: правовое регулирование, взаимосвязь с федеральными проектами.

6. Институт проектных офисов в РФ: федеральный, ведомственный, региональный уровни — функции и полномочия.

7. Проектный комитет органа публичной власти: правовой статус, состав, регламент работы.

8. Куратор, руководитель и администратор проекта в государственном секторе: функции, разграничение полномочий.

9. Паспорт национального (федерального, регионального) проекта: структура, требования к содержанию, порядок согласования.

10. Контрольная и мониторинговая функция Счётной палаты РФ в отношении национальных проектов.

Тема 3. Инструментарий планирования и расписания проекта; управление рисками, бюджетом и командой проекта в государственном секторе

1. Иерархическая структура работ (WBS): принципы построения, уровни декомпозиции, применение в государственных проектах.

2. Сетевые модели проекта: метод критического пути (CPM) и метод PERT — алгоритмы и применение.

3. Календарное планирование проекта: диаграмма Ганта, методы выравнивания ресурсов.

4. Управление рисками проекта: идентификация, качественный и количественный анализ, реестр рисков.

5. Стратегии реагирования на риски: уклонение, передача, снижение, принятие — применение в государственных проектах.

6. Управление бюджетом проекта: статьи расходов, методы оценки стоимости, бюджетные ограничения публичного сектора.

7. Освоенный объём (EVM) как инструмент контроля проекта: показатели CV, SV, CPI, SPI.

8. Команда проекта в государственном секторе: формирование, ролевая структура (RACI), мотивация.

9. Коммуникации и управление заинтересованными сторонами проекта: план коммуникаций, отчётность.

10. Управление качеством проекта: планирование, обеспечение, контроль качества; стандарты ISO 21500, ISO 21502.

Тема 4. Моделирование административных процессов (BPMN) и оценка результативности проектной деятельности (с научно-исследовательской работой)

1. Моделирование административных процессов: цели, методология, отличия процессного и проектного подходов.

2. Нотация BPMN 2.0: основные элементы (события, задачи, шлюзы, потоки), синтаксис диаграммы.

3. Построение модели «AS IS» и «TO BE» административного процесса: методология и практические примеры.

4. Реинжиниринг и оптимизация административных процессов в органах публичной власти.

5. Цифровые инструменты моделирования бизнес-процессов: Bizagi, Camunda Modeler, ELMA, отечественные решения.

6. Оценка результативности проектной деятельности: ключевые показатели эффективности (KPI), индикаторы достижения.

7. Постпроектный анализ и оценка достигнутых результатов в государственных проектах: методики и практика применения.

8. Аудит национальных и федеральных проектов: цели, методология, нормативная база.

9. Цифровая трансформация проектной деятельности в государственном секторе: ГИС «Электронный бюджет», портал «Управление».

10. Научно-исследовательская работа в проектной деятельности государственного сектора: методология, этапы, оформление результатов.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Попов Ю.И. Управление проектами : учеб. пособие – М. : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. – URL: <https://megapro.msal.ru> ... 62812 (дата обращения: 12.03.2025)

2. Харченко К.В. Проектное управление в государственных и муниципальных органах и учреждениях : учебное пособие. – М. : ИД РАНХиГС, 2018. – 166 с. – ISBN 978-5-7749-1318-3. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085548> (дата обращения: 12.03.2025)

3. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. – 3-е изд. – Москва : Юрайт, 2025. – 223 с. – ISBN 978-5-534-18461-7. – URL: <https://urait.ru/bcode/566860> (дата обращения: 12.03.2025)

Дополнительная литература:

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 410 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17842-5. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/565842> (дата обращения: 10.05.2026).

2. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 329 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12166-7. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/561293> (дата обращения: 10.05.2026).

3. Управление проектами : учебник для вузов / под общей редакцией Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 278 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17128-0. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582374> (дата обращения: 10.05.2026).

4. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент. Управление проектами в условиях неопределённости : учебник для вузов / В. Л. Харченко. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 284 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18023-7. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/566841> (дата обращения: 10.05.2026).

5. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Ерёмина. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 264 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15318-7. – Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559341> (дата обращения: 10.05.2026).

6. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN 2.0 : учебное пособие / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 288 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-019712-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=436712> (дата обращения: 10.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

7. Гонтарева, И. В. Управление проектами : учебное пособие / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – 2-е изд., стер. – Москва : ЛЕНАНД, 2024. – 384 с. – ISBN 978-5-9710-9728-1. – Текст : электронный. – URL: <https://book.ru/book/954210> (дата обращения: 10.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

8. Мазур, И. И. Управление проектами : учебное пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников ; под общей редакцией И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. –10-е изд., стер. –Москва : Омега-Л, 2024. –960 с. –ISBN 978-5-370-04128-5. –Текст : электронный. –URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=439712> (дата обращения: 10.05.2026). –Режим доступа: по подписке.
9. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. –4-е изд., перераб. и доп. –Москва : Олимп-Бизнес, 2023. –352 с. –ISBN 978-5-9693-0471-8. –Текст : электронный. –URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=421508> (дата обращения: 10.05.2026). –Режим доступа: по подписке.
10. Балашов, А. И. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. –Москва : Издательство Юрайт, 2024. –383 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-00436-6. –Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. –URL: <https://urait.ru/bcode/511341> (дата обращения: 10.05.2026).
11. Управление проектами в государственном и муниципальном управлении : практикум / под редакцией С. Г. Ерёмкина. –Москва : КноРус, 2024. –212 с. –ISBN 978-5-406-11624-1. –Текст : электронный. –URL: <https://book.ru/book/951874> (дата обращения: 10.05.2026). –Режим доступа: по подписке.
12. Прокофьев, С. Е. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, О. В. Панина, С. Г. Еремин, Н. Н. Мусинова ; под редакцией С. Е. Прокофьева. –2-е изд. –Москва : Издательство Юрайт, 2023. –608 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-13133-8. –Текст : электронный // ЭБС «Юрайт» [сайт]. –URL: <https://urait.ru/bcode/519311> (дата обращения: 10.05.2026).
13. Управление проектами : A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. –7-е изд. –Newtown Square : PMI, 2021. –370 с. –ISBN 978-1-62825-664-2.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети

Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.

2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023

				г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.;

				- № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юрический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г.

				с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Прспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Прспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019	

		№ 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно-правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,

- кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
- стул – 79 шт.,
- компьютер студенческий – 76 шт.,
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра конституционного и муниципального права

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МЕСТНОЕ
САМОУПРАВЛЕНИЕ**

Б1.О.03

год набора – 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры конституционного и муниципального права, протокол № 12 от 9 апреля 2026 года.

Авторы:

Невинский В.В. – доктор юридических наук, профессор кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Дитятковский М.Ю. – доктор юридических наук, профессор кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Комарова В.В. – доктор юридических наук, профессор кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Нарутто С.В. – доктор юридических наук, профессор кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Таева Н.Е. – доктор юридических наук, профессор кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Забелина Е.П. – кандидат юридических наук, доцент кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Казьмина Е.А. – кандидат юридических наук, доцент кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Рыбакова О.С. – кандидат юридических наук, доцент кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Тороп Ю.В. – кандидат юридических наук, доцент кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Рецензент:

Чихладзе Л.Т. – заведующий кафедрой муниципального права юридического института ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», доктор юридических наук, доцент.

Муниципальное управление и местное самоуправление: рабочая программа дисциплины (модуля) / Невинский В.В., Дитятковский М.Ю., Комарова В.В., Нарутто С.В., Таева Н.Е., Забелина Е.П., Казьмина Е.А., Рыбакова О.С., Тороп Ю.В. – М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины (модуля) «Муниципальное управление и местное самоуправление» является формирование у обучающихся системы теоретических знаний в области правового регулирования организации и деятельности муниципального управления и местного самоуправления, практических умений и навыков применения нормативных правовых актов в этой сфере публичной власти.

Задачи освоения дисциплины (модуля):

- ознакомление с основными теориями муниципального управления, местного самоуправления и муниципального менеджмента в России и за рубежом;
- уяснение основных признаков муниципального управления и местного самоуправления, значения практического соотношения обеих форм управления на местном уровне в условиях формирования постсоветских экономической и политических систем России;
- изучение сложившихся в результате реформ 90-х годов XX в. – начала XXI в. основных моделей местного самоуправления, проблем их правового регулирования и практического функционирования во взаимодействии с органами государственной власти;
- ознакомление обучающихся с основными федеральными, региональными и муниципальными правовыми актами, регламентирующими статус муниципальных образований и органов местного самоуправления, порядок распределения вопросов ведения и полномочий между муниципальными образованиями различного уровня, между органами местного самоуправления и органами государственной власти;
- формирование у обучающихся практических навыков оформления юридических документов, проведения юридических консультаций, принятия решений на муниципальной службе, планирования и организации деятельности структурных подразделений и органов местного самоуправления в целом;
- ознакомление обучающихся с законными требованиями к поступающим на муниципальную службу и находящимся на ней, гарантиями осуществления муниципальной службы, ограничениями, запретами и ответственностью на муниципальной службе.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) «Муниципальное управление и местное самоуправление» относится к обязательной части Блока 1 (Б1.О) основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые

формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности, продолжения обучения по программе подготовки кадров высшей квалификации. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, как «Экономика государственного и муниципального сектора», «Правовое обеспечение государственного и муниципального управления», «Государственные и муниципальные услуги в РФ», «Административные регламенты в государственном и муниципальном управлении» и др.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
Тема 1. Основы местного самоуправления и муниципального управления: понятие и содержание.	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК 5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК 5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК 5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
Тема 2. Территориальные основы муниципального управления и местного самоуправления.	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК 5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК 5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие

		с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК 5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
Тема 3. Основы компетенции муниципального управления и местного самоуправления.	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК 5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК 5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК 5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
Тема 4. Организационно-правовое обеспечение непосредственного осуществления населением народовластия в муниципальных образованиях.	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК 5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК 5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК 5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
Тема 5. Организационные основы деятельности	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе	ИУК 5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе

органов местного самоуправления (муниципального управления).	межкультурного взаимодействия.	исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК 5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК 5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
Тема 6. Основы муниципальной службы.	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК 5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК 5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК 5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
Тема 7. Правовые и организационные основы деятельности муниципальных образований в сфере муниципального правотворчества.	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК 5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК 5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК 5.3. Обеспечивает создание

		недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
Тема 8. Финансово-экономические основы муниципального управления и местного самоуправления.	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК 5.1. Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии. ИУК 5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК 5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

В результате освоения дисциплины (модуля) «Муниципальное управление и местное самоуправление» обучающийся должен:

а) знать:

1. Понятие и признаки муниципального управления и местного самоуправления.

2. Содержание основных понятий дисциплины: «местное самоуправление», «муниципальное управление», «муниципальное образование», «единая система публичной власти», «муниципальная служба», «межмуниципальное сотрудничество» и иных.

3. Ключевые теории и зарубежные модели местного самоуправления и муниципального управления; развитие правового регулирования местного самоуправления и муниципального управления в отечественном праве.

4. Правовые, территориальные, организационные, функциональные, финансово-экономические основы местного самоуправления и муниципального управления.

б) уметь:

1. Объяснять комплексный характер правового регулирования местного самоуправления и муниципального управления.

2. Оперировать понятиями, составляющими категориальный аппарат дисциплины (модуля) «Муниципальное управление и местное самоуправление».

3. Выстраивать иерархию актов законодательства, составляющих правовую основу местного самоуправления и муниципального управления, различать муниципальные правовые акты.

4. Различать виды муниципальных образований в эволюции их становления.

5. Характеризовать формы муниципальной демократии, порядок формирования и функционирования органов местного самоуправления.

6. Дифференцировать группы полномочий, составляющих функциональную основу местного самоуправления.

7. Характеризовать экономическую основу местного самоуправления, разбираться в правовой основе финансовых, бюджетных, налоговых отношений на местном уровне.

в) владеть:

1. Способностью по результатам освоения дисциплины (модуля) «Муниципальное управление и местное самоуправление» системно и комплексно анализировать и оценивать явления публично-правовой и частно-правовой действительности.

2. Умением принимать решения и совершать юридические действия в соответствии с законодательством об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти, о муниципальной службе, о муниципальном правотворчестве, о бюджетном процессе и т.д.

3. Навыками применения в профессиональной деятельности муниципально-правовых норм с учётом комплексного характера отрасли.

4. Способностью осуществления правотворческой деятельности на основе знаний об особенностях муниципально-правовых норм и регулируемых ими общественных отношений.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 2 з.е., 72 академических часов. Форма промежуточной аттестации – зачет. Зачет проводится в устной форме по билетам.

2.1. Тематические планы

2.1.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Разделы (темы)	семес	Виды учебной деятельно-	Технология	Форма теку-

п/п	дисциплины (модуля)	тр/ триме стр	сти и объем (в академиче- ских часах)			образо- вательного процесса	щего контроля/ Форма промежуточ- ной аттеста- ции
			лекции	практиче- ские заня- тия	СР		
БМ1							
1	Тема 1. Основы местного самоуправлени я и муниципальног о управления: понятие и содержание.	1	1	1	7	Онлайн- лекция: уст- ный обзор проблема- тики, пре- зентации Семинар: тестирова- ние	Тестирова- ние
2	Тема 2. Территориальн ые основы муниципальног о управления и местного самоуправлени я.	1	1	1	7	Онлайн- лекция: уст- ный обзор проблема- тики, пре- зентации Семинар: тестирова- ние	Тестирова- ние
3	Тема 3. Основы компетенции муниципальног о управления и местного самоуправлени я.	1	1	1	7	Онлайн- лекция: уст- ный обзор проблема- тики, пре- зентации Семинар: тестирова- ние	Тестирова- ние
4	Тема 4. Организационн о-правовое обеспечение непосредствен ного осуществления населением народовластия в муниципальны х образованиях.	1	1	1	7	Онлайн- лекция: уст- ный обзор проблема- тики, пре- зентации Семинар: тестирова- ние	Тестирова- ние
Контрольная проверка уровня знаний по итогам модуля БМ 1							Тестирова-

							ние
БМ2							
5	Тема 5. Организационные основы деятельности органов местного самоуправления (муниципального управления).	1	1	1	6	Онлайн-лекция: устный обзор проблематики, презентации Семинар: тестирование	Тестирование
6	Тема 6. Основы муниципальной службы.	1	1	1	6	Онлайн-лекция: устный обзор проблематики, презентации Семинар: тестирование	Тестирование
7	Тема 7. Правовые и организационные основы деятельности муниципальных образований в сфере муниципального правотворчества.	1	1	1	6	Онлайн-лекция: устный обзор проблематики, презентации Семинар: тестирование	Тестирование
8	Тема 8. Финансово-экономические основы муниципального управления и местного самоуправления.	1	1	1	6	Онлайн-лекция: устный обзор проблематики, презентации Семинар: тестирование	Тестирование
Контрольная проверка уровня знаний по итогам модуля БМ 2							Тестирование
	Всего по ЗФО		8	8	52	Зачет – 4 ак.ч.	

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Основы местного самоуправления и муниципального управления: понятие и содержание.

1. Понятие местного самоуправления и муниципального управления и их взаимосвязь.

2. Правовые основы местного самоуправления и муниципального управления: основные источники правового регулирования.

3. Федеральные законы, регулирующие вопросы местного самоуправления и муниципального управления. Законы субъектов РФ, регулирующие вопросы местного самоуправления и муниципального управления.

4. Общие принципы организации местного самоуправления в РФ.

5. Система местного самоуправления в РФ и ее элементы. Межмуниципальное сотрудничество.

6. Формы взаимоотношений государственной власти и местного самоуправления в РФ.

Тема 2. Территориальные основы муниципального управления и местного самоуправления.

1. Понятие территориальных основ местного самоуправления.

2. Соотношение понятий территориальных основ местного самоуправления и административно-территориального устройства субъекта РФ.

3. Муниципальное образование - территориальное звено местного самоуправления: понятие, виды, установление границ и территории.

4. Государственный реестр муниципальных образований РФ.

5. Изменение территории муниципального образования: особенности правового регулирования и правоприменительной практики.

6. Особенности организации местного самоуправления на отдельных территориях.

7. Основные направления совершенствования территориальной организации муниципального управления и местного самоуправления.

Тема 3. Основы компетенции муниципального управления и местного самоуправления.

1. Проблемы определения компетенции местного самоуправления и муниципального управления.

2. Вопросы местного значения (вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения): сравнение Федеральных законов 1995, 2003 и 2025 годов.

3. Полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения: общая характеристика, виды и порядок их определения.

4. Участие органов местного самоуправления в осуществлении не переданных им государственных полномочий. Права органов местного самоуправления на осуществление полномочий, не отнесенных к полномочиям органов местного самоуправления.

6. Наделение органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями и осуществление указанных полномочий.

7. Временное осуществление отдельных полномочий органов местного самоуправления органами государственной власти субъектов РФ.

Тема 4. Организационно-правовое обеспечение непосредственного осуществления населением народовластия в муниципальных образованиях.

1. Понятие и виды форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления и форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

2. Особенности реализации форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления.

3. Особенности реализации форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

4. Решение вопросов местного значения комплексными формами народовластия.

5. Участие населения муниципального образования и институтов гражданского общества во взаимодействии с органами публичной власти в РФ для наиболее эффективного решения вопросов местного значения.

6. Проблемные аспекты нормотворчества и правоприменения в сфере народовластия на уровне местного самоуправления.

Тема 5. Организационные основы деятельности органов местного самоуправления (муниципального управления).

1. Конституционные основы организации и деятельности органов местного самоуправления в РФ. Органы местного самоуправления в единой системе органов публичной власти.

2. Понятие и структура органов местного самоуправления. Конституционный принцип самостоятельности населения в определении структуры органов местного самоуправления.

3. Соотношение понятий «орган местного самоуправления» и «орган муниципального управления».

4. Модели организации органов местного самоуправления (муниципального управления) в РФ.

5. Представительный орган муниципального образования: понятие, порядок формирования, структура и компетенция.

6. Правовой статус главы муниципального образования, его место в системе органов местного самоуправления (муниципального управления).

7. Местная администрация как орган местного самоуправления и муниципального управления. Глава местной администрации.

8. Контрольно-счетный орган муниципального образования.

Тема 6. Основы муниципальной службы.

1. Понятие, принципы, правовое регулирование муниципальной службы как управленческой деятельности.

2. Проблемы определения должностей муниципальной службы. Классные чины муниципальных служащих.

3. Особенности правового положения муниципального служащего: права, обязанности, ограничения, запреты.

4. Порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения.

5. Гарантии, предоставляемые муниципальному служащему: рабочее время, время отдыха, оплата труда, стаж.

6. Поощрения и дисциплинарная ответственность муниципального служащего.

Тема 7. Правовые и организационные основы деятельности муниципальных образований в сфере муниципального правотворчества.

1. Понятие, виды и система муниципальных правовых актов.

2. Устав муниципального образования, порядок его разработки и принятия. Государственная регистрация и вступление в силу устава муниципального образования.

3. Правовые акты органов и должностных лиц местного самоуправления.

4. Проблемы ведения федерального регистра муниципальных нормативных правовых актов.

5. Содержание и принципы муниципального правотворчества.

6. Порядок подготовки проекта муниципального правового акта.

7. Порядок проведения правовой и антикоррупционной экспертизы проекта муниципального нормативного правового акта.

8. Порядок принятия, опубликования, вступления в силу муниципального правового акта.

9. Основания и порядок отмены, приостановления действия муниципального правового акта.

Тема 8. Финансово-экономические основы муниципального управления и местного самоуправления.

1. Финансово-экономические основы местного управления и самоуправления: понятие и сущность.

2. Понятие, состав и порядок формирования муниципальной собственности.

3. Проблемы осуществления полномочий органов местного самоуправления по управлению муниципальной собственностью.

4. Порядок создания и деятельности организаций с участием муниципальных образований. Муниципальные унитарные предприятия и муниципальные учреждения.

5. Местный бюджет: понятие, бюджетные полномочия муниципального образования. Проблемы формирования местного бюджета: доходы местного бюджета (налоговые и неналоговые); средства самообложения граждан. Значение инициативного бюджетирования в развитии местного самоуправления.

6. Межбюджетные трансферты, предоставляемые местным бюджетам из бюджетов субъектов РФ (дотации, субсидии, субвенции и т.п.). Проблемы финансово-экономического выравнивания муниципальных образований.
7. Местные налоги и сборы: понятие, виды и порядок их установления.
8. Бюджетный процесс в муниципальном образовании.

2.2. Занятия лекционного типа

Тема 1. Основы местного самоуправления и муниципального управления: понятие и содержание.

1. Понятие местного самоуправления и муниципального управления и их взаимосвязь.
2. Правовые основы местного самоуправления и муниципального управления: основные источники правового регулирования.
3. Федеральные законы, регулирующие вопросы местного самоуправления и муниципального управления. Законы субъектов РФ, регулирующие вопросы местного самоуправления и муниципального управления.
4. Общие принципы организации местного самоуправления в РФ.
5. Система местного самоуправления в РФ и ее элементы. Межмуниципальное сотрудничество.
6. Формы взаимоотношений государственной власти и местного самоуправления в РФ.

Тема 2. Территориальные основы муниципального управления и местного самоуправления.

1. Понятие территориальных основ местного самоуправления.
2. Соотношение понятий территориальных основ местного самоуправления и административно-территориального устройства субъекта РФ.
3. Муниципальное образование - территориальное звено местного самоуправления: понятие, виды, установление границ и территории.
4. Государственный реестр муниципальных образований РФ.
5. Изменение территории муниципального образования: особенности правового регулирования и правоприменительной практики.
6. Особенности организации местного самоуправления на отдельных территориях.
7. Основные направления совершенствования территориальной организации муниципального управления и местного самоуправления.

Тема 3. Основы компетенции муниципального управления и местного самоуправления.

1. Проблемы определения компетенции местного самоуправления и муниципального управления.
2. Вопросы местного значения (вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения): сравнение Федеральных законов 1995, 2003 и 2025 годов.

3. Полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения: общая характеристика, виды и порядок их определения.

4. Участие органов местного самоуправления в осуществлении не переданных им государственных полномочий. Права органов местного самоуправления на осуществление полномочий, не отнесенных к полномочиям органов местного самоуправления.

6. Наделение органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями и осуществление указанных полномочий.

7. Временное осуществление отдельных полномочий органов местного самоуправления органами государственной власти субъектов РФ.

Тема 4. Организационно-правовое обеспечение непосредственного осуществления населением народовластия в муниципальных образованиях.

1. Понятие и виды форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления и форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

2. Особенности реализации форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления.

3. Особенности реализации форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

4. Решение вопросов местного значения комплексными формами народовластия.

5. Участие населения муниципального образования и институтов гражданского общества во взаимодействии с органами публичной власти в РФ для наиболее эффективного решения вопросов местного значения.

6. Проблемные аспекты нормотворчества и правоприменения в сфере народовластия на уровне местного самоуправления.

Тема 5. Организационные основы деятельности органов местного самоуправления (муниципального управления).

1. Конституционные основы организации и деятельности органов местного самоуправления в РФ. Органы местного самоуправления в единой системе органов публичной власти.

2. Понятие и структура органов местного самоуправления. Конституционный принцип самостоятельности населения в определении структуры органов местного самоуправления.

3. Соотношение понятий «орган местного самоуправления» и «орган муниципального управления».

4. Модели организации органов местного самоуправления (муниципального управления) в РФ.

5. Представительный орган муниципального образования: понятие, порядок формирования, структура и компетенция.

6. Правовой статус главы муниципального образования, его место в системе органов местного самоуправления (муниципального управления).

7. Местная администрация как орган местного самоуправления и муниципального управления. Глава местной администрации.

8. Контрольно-счетный орган муниципального образования.

Тема 6. Основы муниципальной службы.

1. Понятие, принципы, правовое регулирование муниципальной службы как управленческой деятельности.

2. Проблемы определения должностей муниципальной службы. Классные чины муниципальных служащих.

3. Особенности правового положения муниципального служащего: права, обязанности, ограничения, запреты.

4. Порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения.

5. Гарантии, предоставляемые муниципальному служащему: рабочее время, время отдыха, оплата труда, стаж.

6. Поощрения и дисциплинарная ответственность муниципального служащего.

Тема 7. Правовые и организационные основы деятельности муниципальных образований в сфере муниципального правотворчества.

1. Понятие, виды и система муниципальных правовых актов.

2. Устав муниципального образования, порядок его разработки и принятия. Государственная регистрация и вступление в силу устава муниципального образования.

3. Правовые акты органов и должностных лиц местного самоуправления.

4. Проблемы ведения федерального регистра муниципальных нормативных правовых актов.

5. Содержание и принципы муниципального правотворчества.

6. Порядок подготовки проекта муниципального правового акта.

7. Порядок проведения правовой и антикоррупционной экспертизы проекта муниципального нормативного правового акта.

8. Порядок принятия, опубликования, вступления в силу муниципального правового акта.

9. Основания и порядок отмены, приостановления действия муниципального правового акта.

Тема 8. Финансово-экономические основы муниципального управления и местного самоуправления.

1. Финансово-экономические основы местного управления и самоуправления: понятие и сущность.

2. Понятие, состав и порядок формирования муниципальной собственности.

3. Проблемы осуществления полномочий органов местного самоуправления по управлению муниципальной собственностью.

4. Порядок создания и деятельности организаций с участием муниципальных образований. Муниципальные унитарные предприятия и муниципальные учреждения.

5. Местный бюджет: понятие, бюджетные полномочия муниципального образования. Проблемы формирования местного бюджета: доходы местного бюджета (налоговые и неналоговые); средства самообложения граждан. Значение инициативного бюджетирования в развитии местного самоуправления.

6. Межбюджетные трансферты, предоставляемые местным бюджетам из бюджетов субъектов РФ (дотации, субсидии, субвенции и т.п.). Проблемы финансово-экономического выравнивания муниципальных образований.

7. Местные налоги и сборы: понятие, виды и порядок их установления.

8. Бюджетный процесс в муниципальном образовании.

Задания для подготовки

1. Ознакомиться с программой дисциплины (целью, значением, содержанием).

2. Определить доктринальные, правовые и эмпирические основы содержания и значения понятий по темам лекций.

3. При прохождении обучения необходимо учитывать, что видеолекции по онлайн-курсу необходимо применять с учетом Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

2.3. Занятия семинарского типа

Тема 1. Основы местного самоуправления и муниципального управления: понятие и содержание.

1. Понятие местного самоуправления и муниципального управления и их взаимосвязь.

2. Правовые основы местного самоуправления и муниципального управления: основные источники правового регулирования.

3. Федеральные законы, регулирующие вопросы местного самоуправления и муниципального управления. Законы субъектов РФ, регулирующие вопросы местного самоуправления и муниципального управления.

4. Общие принципы организации местного самоуправления в РФ.

5. Система местного самоуправления в РФ и ее элементы. Межмуниципальное сотрудничество.

6. Формы взаимоотношений государственной власти и местного самоуправления в РФ.

Задания для подготовки

1. Подготовить таблицу основных признаков муниципального управления и местного самоуправления как форм организации публичной власти на местном уровне.

2. Выделить основные этапы развития муниципального управления и мест-

ного самоуправления в России с 1917 года по настоящее время (с указанием периода, основных правовых актов и черт, характеризующих сущность соответствующей системы управления на местном уровне).

3. Классифицировать принципы муниципального управления и местного самоуправления в Российской Федерации.

Тема 2. Территориальные основы муниципального управления и местного самоуправления.

1. Понятие территориальных основ местного самоуправления.

2. Соотношение понятий территориальных основ местного самоуправления и административно-территориального устройства субъекта РФ.

3. Муниципальное образование - территориальное звено местного самоуправления: понятие, виды, установление границ и территории.

4. Государственный реестр муниципальных образований РФ.

5. Изменение территории муниципального образования: особенности правового регулирования и правоприменительной практики.

6. Особенности организации местного самоуправления на отдельных территориях.

7. Основные направления совершенствования территориальной организации муниципального управления и местного самоуправления.

Задания для подготовки

1. Проанализировать соотношение административно-территориального и муниципально-территориального устройства Российской Федерации на основе изучения Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»; Федерального закона от 18 декабря 1997 года № 152-ФЗ «О наименовании географических объектов»; постановления Правительства РФ от 8 февраля 2017 года № 151 «О ведении государственного реестра муниципальных образований Российской Федерации»; закона субъекта Российской Федерации «Об административно-территориальном устройстве субъекта РФ»; закона субъекта Российской Федерации, регулирующего территориальную организацию местного самоуправления; устава муниципального района.

2. Определите критерии, которые могут лежать в основе установления границ различных видов муниципальных образований.

3. Определите типовые модели организации местного самоуправления в Российской Федерации.

4. Назовите особенности развития территорий с особым публично-правовым статусом в Российской Федерации.

Тема 3. Основы компетенции муниципального управления и местного самоуправления.

1. Проблемы определения компетенции местного самоуправления и муниципального управления.

2. Вопросы местного значения (вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения): сравнение Федеральных законов 1995, 2003 и 2025 годов.

3. Полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения: общая характеристика, виды и порядок их определения.

4. Участие органов местного самоуправления в осуществлении не переданных им государственных полномочий. Права органов местного самоуправления на осуществление полномочий, не отнесенных к полномочиям органов местного самоуправления.

6. Наделение органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями и осуществление указанных полномочий.

7. Временное осуществление отдельных полномочий органов местного самоуправления органами государственной власти субъектов РФ.

Задания для подготовки

1. Провести сравнение понятия и перечней вопросов местного значения в Федеральных законах о местном самоуправлении 1995, 2003 и 2025 годов.

2. Сделать сравнительный анализ видов полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, предусмотренных статьей 32 Федерального закона от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

3. Изучить на примере муниципального образования по месту жительства или иного муниципального образования вопрос о том, какие отдельные государственные полномочия переданы органам данного муниципального образования.

Тема 4. Организационно-правовое обеспечение непосредственного осуществления населением народовластия в муниципальных образованиях.

1. Понятие и виды форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления и форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

2. Особенности реализации форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления.

3. Особенности реализации форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

4. Решение вопросов местного значения комплексными формами народовластия.

5. Участие населения муниципального образования и институтов гражданского общества во взаимодействии с органами публичной власти в РФ для наиболее эффективного решения вопросов местного значения.

6. Проблемные аспекты нормотворчества и правоприменения в сфере народовластия на уровне местного самоуправления.

Задания для подготовки

1. На основе анализа материалов ЦИК РФ подготовьте информацию о местных референдумах, прошедших с 2020 года.
2. Изучите 2-3 муниципальных правовых акта о порядке проведения и публичных слушаний и общественных обсуждений в муниципальных образованиях.
3. Подготовьте обзор нормативных правовых актов, регулирующих деятельность территориального общественного самоуправления.
4. Подготовьте проект инициативного проекта.

Тема 5. Организационные основы деятельности органов местного самоуправления (муниципального управления).

1. Конституционные основы организации и деятельности органов местного самоуправления в РФ. Органы местного самоуправления в единой системе органов публичной власти.
2. Понятие и структура органов местного самоуправления. Конституционный принцип самостоятельности населения в определении структуры органов местного самоуправления.
3. Соотношение понятий «орган местного самоуправления» и «орган муниципального управления».
4. Модели организации органов местного самоуправления (муниципального управления) в РФ.
5. Представительный орган муниципального образования: понятие, порядок формирования, структура и компетенция.
6. Правовой статус главы муниципального образования, его место в системе органов местного самоуправления (муниципального управления).
7. Местная администрация как орган местного самоуправления и муниципального управления. Глава местной администрации.
8. Контрольно-счетный орган муниципального образования.

Задания для подготовки

1. Каков порядок определения структуры органов местного самоуправления?
2. В чем различия порядка формирования каждого из органов местного самоуправления?
3. Каковы модели организации органов местного самоуправления (муниципального управления) в РФ?
4. Чем глава муниципального образования отличается от главы местной администрации?

Тема 6. Основы муниципальной службы.

1. Понятие, принципы, правовое регулирование муниципальной службы как управленческой деятельности.

2. Проблемы определения должностей муниципальной службы. Классные чины муниципальных служащих.

3. Особенности правового положения муниципального служащего: права, обязанности, ограничения, запреты.

4. Порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения.

5. Гарантии, предоставляемые муниципальному служащему: рабочее время, время отдыха, оплата труда, стаж.

6. Поощрения и дисциплинарная ответственность муниципального служащего.

Задания для подготовки

1. Составьте образец служебного контракта / трудового договора муниципального служащего.

2. Определите квалификационные требования к муниципальным служащим на основе Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ», закона субъекта Российской Федерации «О муниципальной службе в субъекте РФ», закона субъекта Российской Федерации «Об утверждении реестра должностей муниципальной службы в субъекте РФ».

3. Составьте таблицу ограничений на муниципальной службе с указанием базовых нормативных правовых актов.

4. Установите виды и степень эффективности гарантий деятельности муниципального служащего на основе действующих нормативных правовых актов.

Тема 7. Правовые и организационные основы деятельности муниципальных образований в сфере муниципального правотворчества.

1. Понятие, виды и система муниципальных правовых актов.

2. Устав муниципального образования, порядок его разработки и принятия. Государственная регистрация и вступление в силу устава муниципального образования.

3. Правовые акты органов и должностных лиц местного самоуправления.

4. Проблемы ведения федерального регистра муниципальных нормативных правовых актов.

5. Содержание и принципы муниципального правотворчества.

6. Порядок подготовки проекта муниципального правового акта.

7. Порядок проведения правовой и антикоррупционной экспертизы проекта муниципального нормативного правового акта.

8. Порядок принятия, опубликования, вступления в силу муниципального правового акта.

9. Основания и порядок отмены, приостановления действия муниципального правового акта.

Задания для подготовки

1. Приведите по 2 примера нормативных правовых актов федерального,

регионального и местного уровня, регулирующих сферу местного самоуправления.

2. Какова система муниципальных правовых актов?

3. Раскройте содержания понятий «муниципальный правотворческий процесс», «процедуры принятия муниципального правового акта», «муниципальный правовой акт».

4. Каковы проблемы ведения федерального регистра муниципальных нормативных правовых актов?

Тема 8. Финансово-экономические основы муниципального управления и местного самоуправления.

1. Финансово-экономические основы местного управления и самоуправления: понятие и сущность.

2. Понятие, состав и порядок формирования муниципальной собственности.

3. Проблемы осуществления полномочий органов местного самоуправления по управлению муниципальной собственностью.

4. Порядок создания и деятельности организаций с участием муниципальных образований. Муниципальные унитарные предприятия и муниципальные учреждения.

5. Местный бюджет: понятие, бюджетные полномочия муниципального образования. Проблемы формирования местного бюджета: доходы местного бюджета (налоговые и неналоговые); средства самообложения граждан. Значение инициативного бюджетирования в развитии местного самоуправления.

6. Межбюджетные трансферты, предоставляемые местным бюджетам из бюджетов субъектов РФ (дотации, субсидии, субвенции и т.п.). Проблемы финансово-экономического выравнивания муниципальных образований.

7. Местные налоги и сборы: понятие, виды и порядок их установления.

8. Бюджетный процесс в муниципальном образовании.

Задания для подготовки

1. Раскройте содержание понятия «экономическая основа местного самоуправления».

2. В чем различие видов муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений?

3. В чем различие дотаций, субсидий и субвенций?

4. На примере своего муниципального образования подготовьте информацию о муниципальном бюджетном процессе.

2.4. Самостоятельная работа

В процессе освоения дисциплины «Муниципальное управление и местное самоуправление» обучающиеся выполняют следующие виды самостоятельной работы:

- изучение учебной и научной литературы;
- анализ нормативных правовых актов;
- ознакомление с практикой деятельности органов местного самоуправления;
- решение практических задач;
- составление справок и таблиц;
- подготовка проектов правовых актов;
- всестороннее выявление степени идентичности содержания норм права и их практической реализации в области муниципального управления и местного самоуправления.

Самостоятельная работа обучающихся предполагает следующее:

- ознакомление с тематикой и содержанием различных форм учебного процесса;
- использование электронной библиотеки и иных электронных ресурсов Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), персональных электронных ресурсов;
- регулярное ознакомление с материалами профильной периодической печати в части тематики настоящей программы;
- участие в научно-практических мероприятиях, конкурсах, олимпиадах;
- поиск и изучение нормативного и инструктивного правового материала, касающегося муниципального управления и местного самоуправления;
- использование собственного практического опыта для подготовки к учебным занятиям.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Примерные вопросы для письменного или компьютерного тестирования

Тема 1. Основы местного самоуправления и муниципального управления: понятие и содержание.

1. Определите социально-правовую природу местного самоуправления.
Варианты ответов:
 - а) муниципальное управление;
 - б) муниципальный менеджмент;
 - в) государственное управление на местном уровне;
 - г) самостоятельное решение населением вопросов местного значения под собственную ответственность в различных организационных формах.
2. Определите основные модели местного самоуправления (управления) в современном мире.
Варианты ответов:
 - а) англосаксонская модель;
 - б) африканская модель;
 - в) азиатская модель;

г) советская модель.

3. В каком российском правовом акте и в связи с чем впервые законодательно установлена категория «муниципальное образование».

Варианты ответов:

а) Закон РСФСР 1991 г. «О местном самоуправлении в РСФСР»;

б) Конституция РФ 1993 г.;

в) Гражданский кодекс РФ 1994 г.;

г) Федеральный закон 1995 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

4. Укажите конституционные принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации.

Варианты ответов:

а) принцип «ограниченной рациональности» местного самоуправления в системе публичной власти;

б) принцип самостоятельности решения населением вопросов местного значения;

в) принцип единства отраслевого и территориального управления на местном (муниципальном) уровне;

г) принцип государственной гарантии местного самоуправления.

Тема 2. Территориальные основы муниципального управления и местного самоуправления.

1. Территориальные основы местного самоуправления в Российской Федерации регулируются:

а) Конституцией РФ;

б) Федеральным законом «О территориальных основах местного самоуправления в Российской Федерации»;

в) Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

г) Законом субъекта Российской Федерации «О территориальных основах местного самоуправления субъекта РФ».

2. Территория муниципального образования – это территория:

а) города федерального значения;

б) городского округа;

в) курортного поселка;

г) сельского поселения.

3. Виды муниципальных образований в Российской Федерации:

а) хутор;

б) городское поселение;

в) внутригородская территория города федерального значения;

г) наукоград.

4. В систему органов местного самоуправления в Российской Федерации включены:

а) глава муниципального образования;

- б) муниципальная избирательная комиссия;
 - в) совет территориального общественного самоуправления сельского поселения;
 - г) администрация муниципального образования.
5. Формы непосредственного осуществления населением местного самоуправления:
- а) муниципальные публичные слушания;
 - б) местные выборы;
 - в) правотворческая инициатива граждан;
 - г) обращение граждан в органы местного самоуправления.

Тема 3. Основы компетенции муниципального управления и местного самоуправления.

1. Компетенция местного самоуправления охватывает следующие вопросы ведения местного самоуправления:

- а) вопросы местного значения;
- б) вопросы местного значения и вопросы государственного значения, переданные в ведение органов местного самоуправления;
- в) вопросы местного значения, вопросы государственного значения в порядке передачи органам местного самоуправления отдельных государственных полномочий и вопросы, по которым органы местного самоуправления наделяются полномочиями в соответствии с Федеральным законом.
- г) вопросы ведения, как отнесенные федеральным законодательством к различным видам компетенции органов местного самоуправления, так и не отнесенные к установленным федеральным законом к вопросам ведения органов местного самоуправления, при условии осуществления их за счет доходов местного бюджета, за исключением межбюджетных трансферов и поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений.

2. Основу («ядро») компетенции органов местного самоуправления составляют:

- а) вопросы местного значения;
- б) вопросы местного значения и вопросы государственного значения, по которым некоторые государственные полномочия могут быть переданы органам местного самоуправления;
- в) вопросы местного значения, вопросы государственного значения в порядке передачи органам местного самоуправления отдельных государственных полномочий и вопросы, по которым органы местного самоуправления наделяются полномочиями в соответствии с Федеральным законом.
- г) вопросы ведения, как отнесенные федеральным законодательством к различным видам компетенции органов местного самоуправления, так и не отнесенные к установленным федеральным законом к вопросам ведения органов местного самоуправления, при условии осуществления их за счет доходов местного бюджета, за исключением межбюджетных трансферов и поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений.

д) процедуры обеспечения полномочий органов местного самоуправления.

3. К установленным федеральным законодательством исключительным полномочиям представительного органа муниципального образования относятся:

а) определение порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности;

б) принятие решения о назначении муниципальных выборов и местного референдума на территории городского округа;

в) принятие решения об удалении главы муниципального образования;

г) определение границы территории, на которой осуществляется территориальное общественное самоуправление.

4. Глава муниципального образования может одновременно выступать в качестве главы администрации и руководителя представительного органа муниципального образования в случае:

а) избрания главы муниципального образования гражданами на выборах в любом муниципальном образовании;

б) избрания депутатами представительного органа любого муниципального образования в качестве председателя этого органа и одновременно главы муниципального образования;

в) наделения полномочиями главы муниципального образования председателя представительного органа сельского поселения или внутригородского муниципального образования города федерального значения;

г) назначения главы муниципального образования представительным органом на конкурсной основе.

5. Не допускается отнесение к полномочиям органов государственной власти полномочий органов местного самоуправления в области:

а) управления муниципальной собственностью;

б) надзора за использованием муниципальным имуществом;

в) социального обеспечения;

г) установление структуры органов местного самоуправления.

Тема 4. Организационно-правовое обеспечение непосредственного осуществления населением народовластия в муниципальных образованиях.

1. Могут ли быть вынесены на местный референдум следующие вопросы:

а) досрочное прекращение или продление срока полномочий органов местного самоуправления;

б) изменение границ муниципального образования;

в) принятие или изменение местного бюджета;

г) строительство местной автостреды на территории муниципального района.

2. Могут ли быть избраны на муниципальных выборах в городском округе:

а) глава муниципального образования;

б) глава местной администрации по предложению его кандидатуры конкурсной комиссией муниципальному представительному органу;

- в) депутат муниципального представительного органа;
- г) руководитель контрольно-счетного органа городского округа.

3. Голосование в муниципальном районе может состояться по отзыву:

- а) депутата муниципального представительного органа;
- б) члена выборного органа местного самоуправления;
- в) муниципального служащего администрации муниципального района;
- г) выборного должностного лица муниципального района.

4. Отзыв посредством голосования невозможен:

- а) по причине критической позиции соответствующего лица;
- б) по причине нарушения лицом общественной нравственности;
- в) в течение 10 месяцев со дня выборов и 5 месяцев до прекращения срока полномочий соответствующего выборного лица;
- г) в отношении депутатов муниципального представительного органа, избранных по партийным спискам кандидатов в депутаты.

Тема 5. Организационные основы деятельности органов местного самоуправления (муниципального управления).

1. Представительный орган муниципального образования:

- а) формируется посредством выборов в муниципальном образовании с численностью населения не менее 100 человек;
- б) формируется посредством выборов в муниципальном образовании с численностью проживающих на его территории не менее 100 лиц, обладающих активным избирательным правом;
- в) может формироваться либо не формироваться посредством выборов в муниципальном образовании с численностью населения не менее 500 человек;
- г) может формироваться либо не формироваться в муниципальном образовании, в котором проживают от 100 до 300 человек, обладающих активным избирательным правом.

2. Численность депутатов представительного органа поселения и городского округа без внутреннего деления на муниципальные образования не может быть:

- а) менее 5 депутатов при численности населения менее 1000 человек;
- б) менее 10 депутатов при численности населения от 10000 до 30000 человек;
- в) менее 16 депутатов при численности населения от 30000 до 100000 человек;
- г) менее 35 депутатов при численности населения свыше 500000 человек.

3. Установленный Федеральным законом срок полномочий депутатов муниципальных представительных органов:

- а) не менее одного года;
- б) не менее двух лет;
- в) не более четырех лет;
- г) не более пяти лет;
- д) не более двух сроков подряд;

е) без ограничения количества сроков полномочий депутатов.

4. Глава муниципального образования:

а) гражданин России или иностранный гражданин, обладающий пассивным избирательным правом на день народного голосования или принятия решения муниципальным представительным органом и достигший возраста 21 года;

б) гражданин России, обладающий активным избирательным правом и достигший на день народного голосования 18-летнего возраста;

в) вправе занимать должность не более двух сроков подряд»

г) вправе осуществлять полномочия более определенного уставом муниципального образования количества раз.

5. Глава местной администрации:

а) должностное лицо, которое одновременно обязательно является главой муниципального образования;

б) должностное лицо, которое занимает должность исключительно по контракту;

в) должностное лицо, которое может быть одновременно главой муниципального образования и в некоторых случаях также руководителем муниципального представительного органа.

6. Глава местной администрации, занимающий должность на основании контракта (в результате конкурсного отбора решением муниципального представительного органа):

а) заключает контракт на срок полномочий представительного органа, но не менее чем на два года;

б) заключает контракт на срок полномочий представительного органа, но не более чем на пять лет;

в) заключает контракт на срок полномочий представительного органа, но не менее чем на два года и в некоторых случаях не более пяти лет;

г) заключает бессрочный контракт пока буде удовлетворять требованиям представительного органа.

Тема 6. Основы муниципальной службы.

1. Правовой статус муниципального служащего в Российской Федерации регулируется:

а) Европейской хартией местного самоуправления;

б) Конституцией Российской Федерации;

в) Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

г) Федеральным законом «О правовом статусе муниципальных служащих в РФ»;

д) Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации».

2. Относятся ли к лицам, замещающим муниципальную должность:

а) глава муниципального образования;

б) депутат представительного органа муниципального образования;

в) начальник управления правового обеспечения в структуре местной администрации муниципального образования;

г) член муниципальной избирательной комиссии муниципального образования, действующей на постоянной основе и являющейся юридическим лицом;

д) начальник управления жилищно-коммунального хозяйства местной администрации муниципального образования.

3. Относятся ли к лицам, замещающим должность муниципальной службы, то есть к муниципальным служащим, следующие муниципальные работники:

а) глава местной администрации, замещающий должность по контракту;

б) член выборного органа местного самоуправления;

в) руководитель финансово-казначейского управления местной администрации;

г) руководители аппаратов представительного органа и местной администрации;

д) завхоз в местной администрации;

е) водитель, обеспечивающий транспортировку людей и вещей в целях решения рабочих вопросов представительного органа муниципального образования.

4. Требования, предъявляемые к кандидату на замещение должности муниципальной службы:

а) наличие возраста совершеннолетия на день подачи заявления о принятии на муниципальную службу;

б) наличие российского гражданства;

в) наличие среднего или высшего профессионального образования;

г) наличие определенного семейного положения кандидата;

д) представление сведений об адресатах сайтов и (или) страниц сайтов в сети Интернет, на которых кандидат размещал общедоступную информацию, а также данные, позволяющие их идентифицировать.

5. Запреты, связанные с прохождением муниципальной службы:

а) заниматься предпринимательской деятельностью;

б) заниматься преподавательской, научной и иной творческой деятельностью;

в) являться членом политической партии;

г) использовать свое должностное положение в интересах политических партий, религиозных и иных общественных объединений;

д) допускать публичные высказывания, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования и их руководителей, если это не входит в должностные обязанности муниципального служащего.

Тема 7. Правовые и организационные основы деятельности муниципальных образований в сфере муниципального правотворчества.

1. Органом государственной власти Российской Федерации, осуществляющим ведение Федерального реестра муниципальных образований, в настоящее время является:

- а) Президент Российской Федерации;
- б) Правительство Российской Федерации;
- в) Министерство юстиции Российской Федерации;
- д) Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации;
- е) Министерство по делам федерации, национальной и миграционной политики Российской Федерации.

2. Органами государственной власти, регистрирующими уставы муниципальных образований, являются:

- а) законодательные (представительные) органы государственной власти субъектов Российской Федерации;
- б) исполнительные органы государственной власти субъектов Российской Федерации;
- в) территориальные органы органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- г) федеральные органы исполнительной власти;
- д) территориальные органы Минюста РФ.

2. Какие муниципальные правовые акты принимаются представительным органом местного самоуправления квалифицированным большинством?

- а) все нормативные правовые акты представительного органа МСУ
- б) нормативный правовой акт представительного органа МСУ, принимаемый повторно после отклонения Главой МО
- в) Устав муниципального образования, муниципальный правовой акт о внесении изменений и дополнений в устав
- г) Решение представительного органа МО об удалении главы муниципального образования в отставку
- д) Решение об утверждении местного бюджета

4. Какие муниципальные правовые акты подлежат включению в федеральный регистр?

- а) Решения представительного органа, устанавливающие правила, обязательные для исполнения на территории муниципального образования
- б) постановление главы муниципального образования
- в) распоряжения Администрации муниципального образования
- д) постановления контрольно-счетного органа муниципального образования.

Тема 8. Финансово-экономические основы муниципального управления и местного самоуправления.

1. Экономическую основу местного самоуправления составляют:
 - а) находящееся в муниципальной собственности муниципальное имущество;
 - б) объекты федеральной собственности и собственности субъекта РФ, расположенные на территории муниципального образования;
 - в) средства местного бюджета;
 - г) объекты частной собственности, расположенные на территории муниципального образования;
 - д) имущественные права муниципальных образований.
2. Принципы экономической основы местного самоуправления:
 - а) прямое регулирование экономической основы местного самоуправления органами государственной власти Российской Федерации и ее субъектов;
 - б) достаточность у муниципальных образований собственных финансовых и иных экономических ресурсов для выполнения задач местного значения;
 - в) свободное распоряжение собственными экономическими ресурсами для выполнения задач местного значения;
 - г) ответственность местного самоуправления муниципальных образований по финансовым обязательствам органов государственной власти субъекта РФ;
 - д) обособленность местных бюджетов муниципальных образований, в том числе муниципальных районов и входящих в них поселений.
3. Местный бюджет поселения как форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций местного самоуправления поселения, утверждается:
 - а) главой муниципального образования поселения;
 - б) местной администрацией поселения;
 - в) представительным органом поселения;
 - г) представительным органом муниципального района, в состав которого входит соответствующее поселение;
 - д) главой муниципального района, в состав которого входит соответствующее поселение.
4. Основные налоговые доходы бюджетов поселений от местных налогов:
 - а) земельный налог, взимаемый на межселенных территориях (по нормативу 100 %);
 - б) земельный налог (по нормативу 100 %);
 - в) налог на имущество физических лиц, взимаемый на межселенных территориях (по нормативу 100 %);
 - г) налог на имущество физических лиц (по нормативу 100 %).

Критерии оценивания тестового контроля знаний

Обучающимся даны правильные ответы на

91-100% заданий – отлично

81-90% - хорошо;

71-80% - удовлетворительно

70 % и менее – неудовлетворительно

3.2. Модельные задания для самостоятельной работы обучающегося

Виды самостоятельной работы

1. Анализ действующих нормативных правовых актов в области полномочий органов местного самоуправления.
2. Изучение порядка передачи муниципальным образованиям отдельных государственных полномочий субъекта Российской Федерации.
3. Изучение тематики решений представительных органов муниципальных в области финансово-экономических отношений.

Модельные задания

1. Подготовьте служебный контракт на замещение ведущей должности муниципальной службы городского округа Московской области.
2. Составьте модельное Положение о местной администрации.
3. Составьте структуру доходной части местного бюджета.

3.3. Вопросы для зачета по темам/разделам/модулям дисциплины

Тема 1. Основы местного самоуправления и муниципального управления: понятие и содержание.

1. Понятие местного самоуправления и муниципального управления и их взаимосвязь.
2. Правовые основы местного самоуправления и муниципального управления: основные источники правового регулирования.
3. Федеральные законы, регулирующие вопросы местного самоуправления и муниципального управления. Законы субъектов РФ, регулирующие вопросы местного самоуправления и муниципального управления.
4. Общие принципы организации местного самоуправления в РФ.
5. Система местного самоуправления в РФ и ее элементы. Межмуниципальное сотрудничество.
6. Формы взаимоотношений государственной власти и местного самоуправления в РФ.

Тема 2. Территориальные основы муниципального управления и местного самоуправления.

7. Понятие территориальных основ местного самоуправления.
8. Соотношение понятий территориальных основ местного самоуправления и административно-территориального устройства субъекта РФ.
9. Муниципальное образование - территориальное звено местного самоуправления: понятие, виды, установление границ и территории.
10. Государственный реестр муниципальных образований РФ.
11. Изменение территории муниципального образования: особенности правового регулирования и правоприменительной практики.
12. Особенности организации местного самоуправления на отдельных территориях.

13. Основные направления совершенствования территориальной организации муниципального управления и местного самоуправления.

Тема 3. Основы компетенции муниципального управления и местного самоуправления.

14. Проблемы определения компетенции местного самоуправления и муниципального управления.

15. Вопросы местного значения (вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения): сравнение Федеральных законов 1995, 2003 и 2025 годов.

16. Полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения: общая характеристика, виды и порядок их определения.

17. Участие органов местного самоуправления в осуществлении не переданных им государственных полномочий. Права органов местного самоуправления на осуществление полномочий, не отнесенных к полномочиям органов местного самоуправления.

18. Наделение органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями и осуществление указанных полномочий.

19. Временное осуществление отдельных полномочий органов местного самоуправления органами государственной власти субъектов РФ.

Тема 4. Организационно-правовое обеспечение непосредственного осуществления населением народовластия в муниципальных образованиях.

20. Понятие и виды форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления и форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

21. Особенности реализации форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления.

22. Особенности реализации форм участия населения в осуществлении местного самоуправления.

23. Решение вопросов местного значения комплексными формами народовластия.

24. Участие населения муниципального образования и институтов гражданского общества во взаимодействии с органами публичной власти в РФ для наиболее эффективного решения вопросов местного значения.

25. Проблемные аспекты нормотворчества и правоприменения в сфере народовластия на уровне местного самоуправления.

Тема 5. Организационные основы деятельности органов местного самоуправления (муниципального управления).

26. Конституционные основы организации и деятельности органов местного самоуправления в РФ. Органы местного самоуправления в единой системе органов публичной власти.

27. Понятие и структура органов местного самоуправления. Конституционный принцип самостоятельности населения в определении структуры органов местного самоуправления.

28. Соотношение понятий «орган местного самоуправления» и «орган муниципального управления».

29. Модели организации органов местного самоуправления (муниципального управления) в РФ.

30. Представительный орган муниципального образования: понятие, порядок формирования, структура и компетенция.

31. Правовой статус главы муниципального образования, его место в системе органов местного самоуправления (муниципального управления).

32. Местная администрация как орган местного самоуправления и муниципального управления. Глава местной администрации.

33. Контрольно-счетный орган муниципального образования.

Тема 6. Основы муниципальной службы.

34. Понятие, принципы, правовое регулирование муниципальной службы как управленческой деятельности.

35. Проблемы определения должностей муниципальной службы. Классные чины муниципальных служащих.

36. Особенности правового положения муниципального служащего: права, обязанности, ограничения, запреты.

37. Порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения.

38. Гарантии, предоставляемые муниципальному служащему: рабочее время, время отдыха, оплата труда, стаж.

39. Поощрения и дисциплинарная ответственность муниципального служащего.

Тема 7. Правовые и организационные основы деятельности муниципальных образований в сфере муниципального правотворчества.

40. Понятие, виды и система муниципальных правовых актов.

41. Устав муниципального образования, порядок его разработки и принятия. Государственная регистрация и вступление в силу устава муниципального образования.

42. Правовые акты органов и должностных лиц местного самоуправления.

43. Проблемы ведения федерального регистра муниципальных нормативных правовых актов.

44. Содержание и принципы муниципального правотворчества.

45. Порядок подготовки проекта муниципального правового акта.

46. Порядок проведения правовой и антикоррупционной экспертизы проекта муниципального нормативного правового акта.

47. Порядок принятия, опубликования, вступления в силу муниципального правового акта.

48. Основания и порядок отмены, приостановления действия муниципального правового акта.

Тема 8. Финансово-экономические основы муниципального управления и местного самоуправления.

49. Финансово-экономические основы местного управления и самоуправления: понятие и сущность.

50. Понятие, состав и порядок формирования муниципальной собственности.

51. Проблемы осуществления полномочий органов местного самоуправления по управлению муниципальной собственностью.

52. Порядок создания и деятельности организаций с участием муниципальных образований. Муниципальные унитарные предприятия и муниципальные учреждения.

53. Местный бюджет: понятие, бюджетные полномочия муниципального образования. Проблемы формирования местного бюджета: доходы местного бюджета (налоговые и неналоговые); средства самообложения граждан. Значение инициативного бюджетирования в развитии местного самоуправления.

54. Межбюджетные трансферты, предоставляемые местным бюджетам из бюджетов субъектов РФ (дотации, субсидии, субвенции и т.п.). Проблемы финансово-экономического выравнивания муниципальных образований.

55. Местные налоги и сборы: понятие, виды и порядок их установления.

56. Бюджетный процесс в муниципальном образовании.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Нормативные правовые акты (в действующей редакции)

1. Конституция Российской Федерации 1993 с внесенными поправками от 14.03.2020 года.

2. Закон Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 14 марта 2020 года № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти».

3. Европейская хартия местного самоуправления от 15.10.1985.

4. Федеральный закон от 11 апреля 1998 года № 55-ФЗ «О ратификации Европейской хартии местного самоуправления».

5. Федеральный закон от 28 февраля 2023 года № 43-ФЗ «О прекращении действия в отношении Российской Федерации международных договоров Совета Европы».

6. Декларация о принципах местного самоуправления в государствах - участниках СНГ от 29 октября 1994 года.

7. Федеральный закон от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

8. Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

9. Федеральный закон от 28 августа 1995 года № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ».

10. Закон РСФСР от 6 июля 1991 года № 1550-1 «О местном самоуправлении в РСФСР».

11. Закон СССР от 9 апреля 1990 г. «Об общих началах местного самоуправления и местного хозяйства в СССР».

12. Федеральный закон от 12 июня 2002 года № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав граждан и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации».

13. Федеральный закон от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан».

14. Федеральный закон от 7 февраля 2011 года № 6-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации, федеральных территорий и муниципальных образований».

15. Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

16. Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

17. Федеральный закон от 21 июля 2005 № 97-ФЗ «О государственной регистрации уставов муниципальных образований».

18. Федеральный закон от 17 июля 2009 года № 172-ФЗ «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов».

19. Федеральный закон от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»

20. Гражданский кодекс РФ. часть 1.

21. Федеральный закон от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

22. Федеральный закон от 21 декабря 2001 года № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества».

23. Федеральный закон от 14 ноября 2002 года № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

24. Федеральный закон от 22 августа 2004 года № 122-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федеральных Законов «О внесении изменений и дополнений в Федеральный Закон «Об общих принципах организации законодательных

(представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (в части порядка формирования муниципальной собственности).

25. Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

26. Федеральный закон от 3 ноября 2006 года № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях».

27. Бюджетный кодекс Российской Федерации.

28. Налоговый кодекс Российской Федерации.

29. Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов».

30. Постановление Правительства РФ от 8 февраля 2017 года № 151 «О ведении государственного реестра муниципальных образований Российской Федерации».

31. Распоряжение Правительства РФ от 25 мая 2004 года № 707-р «Об утверждении перечней субъектов Российской Федерации и отдельных районов субъектов Российской Федерации (в существующих границах), относящихся к территориям с низкой либо с высокой плотностью населения».

32. Постановление Правительства РФ от 10 сентября 2008 года № 657 «О ведении федерального регистра муниципальных нормативных правовых актов».

33. Постановление Правительства РФ от 12 августа 2004 года № 410 «О порядке взаимодействия органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления с территориальными органами федерального органа исполнительной власти, уполномоченного по контролю и надзору в области налогов и сборов».

34. Приказ Минфина России от 19 декабря 2019 года № 238н «О квалификационных требованиях, предъявляемых к руководителю финансового органа муниципального образования».

35. Законы субъектов РФ в сфере местного самоуправления.

36. Уставы муниципальных образований и муниципальные правовые акты.

Судебная практика

1. Постановление Конституционного Суда РФ от 23.11.2021 № 50-П «По делу о проверке конституционности части 3 статьи 40 и пункта 6 части 1 статьи 44 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а также пункта 2 статьи 27 Закона Санкт-Петербурга «Об организации местного самоуправления в Санкт-Петербурге» в связи с жалобой граждан А.А. Афиногенова, В.А. Вольского и других город Санкт-Петербург» // Российская газета. № 275. 2021. 3 дек.

2. Постановление Конституционного Суда РФ от 27.05.2021 № 23-П «По

делу о проверке конституционности пункта 6 части 1 статьи 44, частей 1 и 3 статьи 47 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в связи с жалобой гражданина Ю.Г. Ефремова».

3. Постановление Конституционного Суда РФ от 17.11.2020 № 47-П «По делу о проверке конституционности пункта 1 статьи 2 Федерального закона «О передаче религиозным организациям имущества религиозного назначения, находящегося в государственной или муниципальной собственности» в связи с жалобой местной религиозной организации Община Православной Церкви Божией Матери Державная города Твери» // СЗ РФ. 2020. № 48. Ст. 7837.

4. Постановление Конституционного Суда РФ от 09.07.2020 № 34-П «По делу о проверке конституционности части второй статьи 313 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобой администрации муниципального образования город Мурманск» // СЗ РФ. 2020, N 29, ст. 4735.

5. Постановление Конституционного Суда РФ от 23.10.2020 № 43-П «По делу о проверке конституционности подпунктов «а», «е» пункта 141 статьи 35, подпункта «в» пункта 24 статьи 38 Федерального закона «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации», а также пункта 6 части 1, пункта 4 части 2 статьи 27 и пункта 3 части 24 статьи 30 Закона Московской области «О муниципальных выборах в Московской области» в связи с жалобой гражданина М.Ю. Серяпова» // СЗ РФ. 2020. № 44. Ст. 7059.

6. Постановление Конституционного Суда РФ от 18.07.2018 № 33-П «По делу о проверке конституционности пункта 3 статьи 242 Бюджетного кодекса Российской Федерации в связи с жалобой муниципального образования – городского округа «Город Чита» //СЗ РФ. 2018. № 31. Ст. 5063.

7. Постановление Конституционного Суда РФ от 05.07.2017 N 18-П "По делу о проверке конституционности части 2 статьи 40 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" в связи с жалобой администрации муниципального образования городской округ город Сибай Республики Башкортостан" //СЗ РФ. 2017. № 29. Ст. 4437.

8. Постановление Конституционного Суда РФ от 01.12.2015 N 30-П "По делу о проверке конституционности частей 4, 5 и 5.1 статьи 35, частей 2 и 3.1 статьи 36 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и части 1.1 статьи 3 Закона Иркутской области "Об отдельных вопросах формирования органов местного самоуправления муниципальных образований Иркутской области" в связи с запросом группы депутатов Государственной Думы" //СЗ РФ. 2015. № 50. Ст. 7226.

9. Постановление Конституционного Суда РФ от 26.06.2014 N 19-П "По делу о проверке конституционности положений части 18 статьи 35 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", пункта 4 статьи 10 и пункта 2 статьи 77 Федерального закона "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" и пункта 3 статьи 7 Закона Ивановской области "О муниципальных выборах" в связи с жалобой граждан А.В. Ерина и

П.В. Лебедева" //СЗ РФ. 2014. № 2014. Ст. 3849.

10. Постановление Конституционного Суда РФ от 18.05.2011 N 9-П "По делу о проверке конституционности положений пункта 1 части 4 и части 5 статьи 35 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" в связи с жалобой гражданина Н.М. Савостьянова" //СЗ РФ. 2011. № 22. Ст. 3239.

11. Постановление Конституционного Суда РФ от 29.03.2011 N 2-П "По делу о проверке конституционности положения пункта 4 части 1 статьи 16 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" в связи с жалобой муниципального образования - городского округа "Город Чита" //СЗ РФ. 2011. № 15. Ст. 2190.

12. Постановление Конституционного Суда РФ № 5-П от 15 мая 2006 года «По делу о проверке конституционности положений статьи 153 Федерального закона от 22 августа 2004 года № 122-Федерального закона «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием федеральных законов «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в связи с жалобой главы города Твери и Тверской городской Думы.

13. Постановление Конституционного Суда РФ от 11 ноября 2003 года № 16-П по делу о проверке конституционности положений пункта 2 статьи 81 закона Челябинской области «О бюджетном устройстве и бюджетном процессе в Челябинской области» в связи с запросом челябинского областного суда // СЗ РФ. 2003. № 46. Ст. 4509.

14. Постановление Конституционного Суда РФ от 2 апреля 2002 года № 7-П по делу о проверке конституционности отдельных положений закона Красноярского края «О порядке отзыва депутата представительного органа местного самоуправления» и закона Корякского автономного округа «О порядке отзыва депутата представительного органа местного самоуправления, выборного должностного лица местного самоуправления в Корякском автономном округе» в связи с жалобами заявителей А.Г. Злобина и Ю.А. Хнаева // СЗ РФ. 2002. № 14. Ст. 1374.

15. Постановление Конституционного Суда РФ от 30 ноября 2000 года №. 15-П по делу о проверке конституционности отдельных положений устава (основного закона) Курской области в редакции закона Курской области от 22 марта 1999 года «О внесении изменений и дополнений в устав (основной закон) Курской области» // СЗ РФ. 2000. № 50. Ст.4943.

16. Постановление Конституционного Суда РФ от 24 января 1997 года. № 1-П по делу о проверке конституционности закона Удмуртской Республики от 17 апреля 1996 года «О системе органов государственной власти в Удмуртской Республике» // СЗ РФ. 1997. № 5. Ст. 708.

17. Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 1

февраля 1996 г. по делу о проверке конституционности ряда положений Устава - Основного Закона Читинской области // СЗ РФ. 1996. № 7. Ст. 700.

18. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 10 октября 2003 года № 5 «О применении судами общей юрисдикции общепризнанных принципов и норм международного права и международных договоров Российской Федерации» // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. 2003. № 12.

19. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 31 октября 1995 года № 8 «О некоторых вопросах применения судами Конституции Российской Федерации при осуществлении правосудия» // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. 1996. № 1.

Основная литература

1. [Муниципальное право : учебник / отв. ред. и рук. авт. кол. В. В. Комарова. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина \(МГЮА\), 2024. — 370 с.](#)

2. Авакьян С. А. Муниципальное право России : учебник / отв. ред. Авакьян С. А. - Москва : Проспект, 2019. - 656 с. - ISBN 978-5-392-28777-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392287772.html>.

3. Муниципальное право России : учебник для вузов / А. Н. Кокотов [и др.] ; под редакцией А. Н. Кокотова. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14880-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/488311> (дата обращения: 03.03.2022). — Режим доступа: локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). — Текст : электронный.

4. [Муниципальное право: практикум / отв. ред. Комарова В.В. - Москва: Норма: ИНФРА-М, 2024. - 272 с.](#)

5. Муниципальное право России : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Юриспруденция» / В. Н. Белоновский, Е.П. Забелина, О. В. Зиборов, А. М. Осавелюк [и др.] ; под науч. ред. В. В. Еремяна, К. К. Гасанова ; под общ. ред. Е. Н. Хазова, Л. Т. Чихладзе. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 415 с. - ISBN 978-5-238-03156-9. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1027118> (дата обращения: 03.03.2022). — Режим доступа: локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

1. Авакьян С.А. Конституционная реформа 2020 и российский парламентаризм: реальность, решения, ожидания // Вестник Московского государственного областного университета. Серия "Юриспруденция". 2020. N 3.

2. Аверьянова Н.Н. Некоторые проблемы муниципально-территориаль-

ного устройства современной России // Государственная власть и местное самоуправление. 2021. N 12. С. 38 - 42.

3. Атагимова Э.И., Рыбакова О.С. К вопросу о роли планирования при подготовке муниципального нормативного правового акта // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2019. – № 4. – С. 143-147.

4. Бабичев, И. В. Местное самоуправление в современной России: становление и развитие. Историко-правовые аспекты : монография / И. В. Бабичев, Б. В. Смирнов. - М. : Норма: ИНФРА-М, 2011. - Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/249982>.

5. Бабичев И.В. О некоторых актуальных тенденциях и задачах развития местного самоуправления // Конституционное и муниципальное право. 2016. № 3. С. 46 - 54.

6. Бабичев И.В. Размышления и материалы к вопросу о государственной концепции развития местного самоуправления в нашей стране // Местное право. 2019. N 5.

7. Баженова О.И. Муниципальный округ: новое решение старой проблемы или новая проблема организации местного самоуправления в России? // Конституционное и муниципальное право. 2020. N 1. С. 58 - 66.

8. Баженова О.И. Современные проблемы организации муниципальной власти в городских округах: состояние и перспективы // Конституционное и муниципальное право. 2016. № 7. С. 54 - 66.

9. Бондарь Н.С. Местное самоуправление и конституционное правосудие: конституционализация муниципальной демократии в России. М., 2008.

10. Бондарь Н.С., Джагарян А.А. Сильное местное самоуправление - сильное государство: история и современность // Конституционное и муниципальное право. 2016. № 4. С. 62 – 74.

11. Бялкина Т.М., Шугрина Е.С., Баженова О.И., Ялтонская Н.С., Вишневецкий А.С. Глава муниципального образования: теория, законодательство, правоприменение. Монография. М.: Юрлитинформ, 2019. – 240 с.

12. Гордеева И.В., Филиппова Н.А. Территориальное общественное самоуправление в документах стратегического планирования // Муниципальное имущество: экономика, управление, право. 2022. N 2. С. 18 - 24.

13. Джагарян А.А., Джагарян Н.В. Функционально-правовые ориентиры местного самоуправления: теоретический аспект // Сравнительное конституционное обозрение. 2017. № 5. С. 94 - 115.

14. Дитятковский М.Ю. Наделение органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями. М.: Юнити-Дана, 2007.

15. Дитятковский М.Ю. Осуществление органами местного самоуправления отдельных государственных полномочий: Проблемы муниципально-правовой теории и практики. М.: Юнити-Дана, 2007. - 17,88 печ. л.

16. Забелина Е.П. Муниципальный процесс. Монография. М. Проспект, 2019.

17. Забелина Е.П. Территориальное устройство муниципальной власти на современном этапе // Lex Russica (Русский закон). 2022. № 12. С. 43-52.

18. Забелина Е.П. Система органов местного самоуправления в условиях конституционной реформы 2020 года // Местное самоуправление в Российской Федерации. Новые возможности и вызовы современности: монография / Под ред. Б.С. Эбзеева, Л.Т. Чихладзе, Е.Н. Хазова. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2022. С. 182-192.
19. Забелина Е.П. Развитие правотворческого процесса на муниципальном уровне // Актуальные проблемы российского права. 2020. N 3. С. 96 - 102.
20. Заболотских Е. М. Ответственность должностных лиц и органов местного самоуправления : науч.-практ. пособие / Е. М. Заболотских. – М. : Проспект, 2015. – 224 с. – Режим доступа : <http://ebs.prospekt.org/book/27629>.
21. Заболотских Е.М. Вопросы местного значения в решениях Конституционного Суда Российской Федерации // Конституционное и муниципальное право. 2017. № 3. С. 56 - 59.
22. Кидяев В.Б. О Стратегии развития ТОС в Российской Федерации до 2030 года / В.Б. Кидяев, Е.Б. Шулепов // Местное право. 2021. N 2. С. 3 - 14.
23. Комарова В.В. Органы публичной власти и субъекты гражданского общества: правовое оформление взаимодействия // Система органов публичной власти: Сб. науч. работ / Сост., отв. ред. В.В. Комарова, В.В. Невинский, М.А. Осавелюк. Т. III. М.: РГ-Пресс, 2018.
24. Комментарий к Федеральному закону «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» / под ред. И.В. Бабичева, Е.С. Шугриной. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. 672 с.
25. Контроль, ответственность и судебная защита местного самоуправления : учеб. пособие / Е. С. Шугрина. – М. : РАНХиГС при Президенте РФ. – М. : Дело РАНХиГС, 2016. – Режим доступа : <http://megapro.msal.ru/MegaPro/Web>
26. Костюков А.Н. Муниципальное право [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Юриспруденция», «Государственное и муниципальное управление»/Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 791 с.
27. Ларичев А.А. Правовые основы местного самоуправления в Российской Федерации и Канаде: сравнительное исследование. СПб., 2015. 205 с.
28. Лолаева А.С. Учет исторических и местных традиций как принцип организации местного самоуправления // Государственная власть и местное самоуправление. 2017. № 3. С. 18 - 22.
29. Лютцер В.Л. Основные проблемы развития муниципального права и местного самоуправления в Российской Федерации // Конституционное и муниципальное право. 2017. № 10. С. 42 - 49.
30. Методические рекомендации по подготовке муниципальных нормативных правовых актов / авторы-сост.: Атагимова Э.И., Макаренко Т.Н., Рыбакова О.С., Сарапкина Е.Н. — М.: ФБУ НЦПИ при Минюсте России, 2018. — 136 стр. URL: http://pravo-minjust.ru/analytics_statistics/metodiceskie-rekomendacii
31. Михеева Т.Н., Михеев Д.С. О новых тенденциях в развитии территориального общественного самоуправления // Конституционное и муниципальное право. 2022. N 12. С. 55 - 59.
32. Мониторинг нормотворческого процесса органов местного самоуправления с иллюстрацией типичных нарушений правил юридической техники на

конкретных примерах : практическое пособие. / Авторы-составители: Атагимова Э.И., Рыбакова О.С., Троян Н.А. – М. : ФБУ НЦПИ при Минюсте России. 2018. – 68 с.

33. Муниципальное право Российской Федерации. В 2 т. учебник для академического бакалавриата / под ред. Н. С. Бондаря. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2016. 416 с.

34. Нарутто С.В., Шугрина Е.С. Территориальная организация государственной власти и местного самоуправления. – М.: Норма, 2024. – 400 с. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/1012773>

35. Пешин Н.Л. Новые тенденции муниципальной реформы: уровень городских округов и муниципальных районов // Конституционное и муниципальное право. 2015. № 1. С. 57 - 61.

36. Пешин Н.Л. Конституционная реформа местного самоуправления: механизмы встраивания местного самоуправления в систему государственной власти // Конституционное и муниципальное право. 2020. N 8. С. 24 - 30.

37. Планирование развития современного городского пространства: проблемы и тенденции: монография // отв. ред. С.В. Нарутто. М.: РГ-Пресс. 2023.

38. Проблемы определения нормативности муниципальных правовых актов, подлежащих включению в федеральный регистр муниципальных нормативных правовых актов (с учетом судебной практики) / Э.И. Атагимова, И.А. Борисова, Т.Н. Макаренко, Е.Н. Сарапкина // Мониторинг правоприменения. – 2020. – № 1(34). – С. 8-15.

39. Руденко А.В., Бондарчук И.В. Установление субъектами РФ административной ответственности за нарушение муниципальных правовых актов в свете позиций Верховного Суда России // Труды Института государства и права Российской академии наук. – 2023. – Т. 18, № 4. – С. 169-186. –

40. Трансформация публично-правового регулирования местного самоуправления в условиях конституционной реформы: монография// под науч. ред. Б.С.Эбзеева, С.А. Авакьяна, под общ. ред. Л.Т. Чихладзе, Е.Н. Хазова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023.

41. Трещева О.Ю., Балаян Э.Ю. [Конституционные гарантии осуществления, обеспечения и защиты прав и свобод человека и гражданина органами местного самоуправления// Государственная власть и местное самоуправление. 2019. № 10. С. 40-45.](#)

42. Территориальное общественное самоуправление как основа развития территорий: Учебное пособие / Отв. ред. А.А. Ларичев, А.В. Баталин. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2017. 186 с.

43. Управление городским округом: финансово-экономические и организационно-правовые аспекты / Н. В. Постовой, О.Е. Зинченко [и др.] ; ред. Н. В. Постовой. – М. : Юриспруденция, 2015. – 128 с. – Режим доступа : <http://нэб.рф>.

44. Чеботарев Г.Н. Муниципальная власть в единой системе публичной власти / Г.Н. Чеботарев // Конституционное и муниципальное право. 2022. N 1. С. 57 - 60.

45. Шугрина Е.С. Позиции Конституционного Суда Российской Федера-

ции по вопросам, возникающим в сфере местного самоуправления //в кн.: Федеральный судебник - 2021. В 2-х томах. Т.2. М., 2021. С. 409- 457.

Программное обеспечение и электронные ресурсы

1. <http://www.komitet4.km.duma.gov.ru/> - Государственная Дума Федерального Собрания РФ
2. <http://region.council.gov.ru/> - Совет Федерации Федерального Собрания РФ
3. <http://minjust.ru/ru/activity/development> - Минюст России
4. <http://okmo.news/> - Общероссийский конгресс муниципальных образований
5. <http://www.urbaneeconomics.ru/> - Фонд Институт экономики города
6. <http://131fz.ranepa.ru/> - Центр поддержки и сопровождения органов местного самоуправления ВШГУ РАНХиГС.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа практики размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он

обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Aca-	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры:

	demic Research			- № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина»: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от

				05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.;

				- № 095/04/0025 от 26.02.2024 Г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 Г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 Г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 Г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 Г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 Г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное из- дательство Юрайт», догово- ры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 Г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 Г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 Г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 Г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации практики, оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 20.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 г. № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05. 2019 г. № 31806485253 от 21.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет-браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия

		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации практики задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 42 шт.,
- стол студенческий трехместный – 7 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
- стул – 79 шт.,
- компьютер студенческий – 76 шт.,
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва, наб. Шитова, дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская, дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)**

Б1.О.04

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Стратегический менеджмент (продвинутый уровень): рабочая
программа дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский
центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» является формирование у обучающихся системных знаний, умений и навыков в области стратегического планирования деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, разработки и реализации управленческих решений, осуществления контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода, а также организации внедрения современных информационно-коммуникационных технологий и обеспечения информационной открытости деятельности органа власти.

Задачами дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» являются:

- 1) изучение теоретико-методологических основ стратегического менеджмента, российской системы стратегического планирования и нормативных правовых актов, регулирующих стратегическое планирование и контрольно-надзорную деятельность;
- 2) освоение методов стратегического анализа внешней и внутренней среды органа власти, инструментов стратегической диагностики и сценарного прогнозирования;
- 3) формирование навыков разработки стратегических документов, управленческих решений и программ изменений в органах государственной власти и местного самоуправления;
- 4) развитие компетенций в области риск-ориентированного подхода к контрольно-надзорной деятельности, оценки, мониторинга и управления рисками в деятельности органа власти;
- 5) выработка умений организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий (в том числе технологий искусственного интеллекта и больших данных) и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» относится к обязательной части Блока 1 (Б1.О) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень

магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: История и методология управленческой науки; Экономика государственного и муниципального сектора; Проектное управление в государственном и муниципальном управлении.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Методология управленческого консультирования; Антикризисный консалтинг; Государственные и муниципальные услуги; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Общепрофессиональные компетенции:

ОПК-2; ОПК-4.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ		
Тема 1. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении	ОПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	ИОПК 2.1 Понимает сущность и основные инструменты стратегического планирования, способен формулировать цели и задачи управленческой деятельности органа власти; знает основные функции контрольно-надзорной деятельности
Тема 2. Стратегический анализ среды и инструменты стратегической диагностики органа власти	ОПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа	ИОПК 2.1 Понимает сущность и основные инструменты стратегического планирования, способен формулировать цели и задачи управленческой

	власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	деятельности органа власти; знает основные функции контрольно-надзорной деятельности ИОПК 2.2 Способен проектировать и обеспечивать реализацию стратегических управленческих решений в органах власти и корпоративных организациях на основе риск-ориентированного подхода
РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНА ВЛАСТИ		
Тема 3. Разработка, реализация стратегии и управление стратегическими изменениями в органе власти	ОПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	ИОПК 2.1 Понимает сущность и основные инструменты стратегического планирования, способен формулировать цели и задачи управленческой деятельности органа власти; знает основные функции контрольно-надзорной деятельности ИОПК 2.2 Способен проектировать и обеспечивать реализацию стратегических управленческих решений в органах власти и корпоративных организациях на основе риск-ориентированного подхода
РАЗДЕЛ 3. РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ		
Тема 4. Риск-ориентированный подход и цифровая трансформация органов власти	ОПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода ОПК-4. Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере	ИОПК 2.2 Способен проектировать и обеспечивать реализацию стратегических управленческих решений в органах власти и корпоративных организациях на основе риск-ориентированного подхода ИОПК 2.3 Демонстрирует умения профессионально сопровождать весь цикл стратегического проектирования и реализации управленческих решений на основе риск-ориентированного подхода; способен использовать контрольно-надзорные инструменты ИОПК 4.1 Знает и понимает значение современных информационно-коммуникационных технологий, умеет использовать их основные

	профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	элементы в соответствующей сфере профессиональной деятельности ИОПК 4.2 Организует внедрение информационно-коммуникационных технологий на основе актуальных задач и особенностей сферы профессиональной деятельности; способен к диагностированию общественных мнений и настроений ИОПК 4.3 Способен обеспечить информационную открытость в деятельности органа власти с привлечением разнообразных информационно-коммуникационных технологий в зависимости от сферы профессиональной деятельности. Определяет алгоритм и последовательность решения поставленных информационных задач с применением современных коммуникационных технологий

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Теоретические основы стратегического менеджмента, эволюцию школ стратегического управления и особенности их применения в государственном и муниципальном секторе;
2. Нормативные правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, в том числе положения Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;
3. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды органа власти (PESTLE, SWOT, 7S, цепочка ценности, бенчмаркинг, сценарный анализ);
4. Принципы и инструменты риск-ориентированного подхода к контрольно-надзорной деятельности; нормативные основы Федерального закона от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации»;
5. Современные информационно-коммуникационные технологии, применяемые в органах государственной власти и местного самоуправления, включая технологии искусственного интеллекта, больших данных и электронного документооборота;

6. Принципы и механизмы обеспечения информационной открытости деятельности органов власти, порядок публикации открытых данных.

б) Уметь:

1. Осуществлять стратегический анализ внешней и внутренней среды органа власти с использованием современных методов и инструментов;

2. Разрабатывать стратегические документы органа власти (стратегии, программы, планы мероприятий, дорожные карты) с учётом требований Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ;

3. Организовывать разработку и реализацию управленческих решений на основе риск-ориентированного подхода;

4. Проектировать и обосновывать систему категорирования объектов контроля (надзора) и индикаторов риска нарушения обязательных требований;

5. Организовывать внедрение информационно-коммуникационных технологий и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти.

в) Владеть:

1. Методами стратегического анализа (PESTLE, SWOT, 7S, SPACE, сценарного анализа) и инструментами стратегической диагностики органа власти;

2. Инструментами разработки стратегий, программ и планов мероприятий органов государственной власти и местного самоуправления;

3. Технологиями оценки и управления рисками в деятельности органов власти, проектирования риск-ориентированной контрольно-надзорной деятельности;

4. Навыками разработки дорожных карт цифровой трансформации органов власти и оценки эффективности внедрения информационно-коммуникационных технологий;

5. Приёмами обеспечения информационной открытости деятельности органа власти и взаимодействия с общественностью через цифровые каналы.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации — зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Теоретико-методологические основы	1/2	2	2	24	Технология проблемного обучения;	Устный опрос; тестирование;

	стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении					технология смешанного обучения; технология «Перевернутого класса»; технология работы в малых группах	кейс-задание; ролевая игра
2	Стратегический анализ среды и инструменты стратегической диагностики органа власти	2		2	24	Кейс-технология; технология проблемного обучения; технология смешанного обучения; технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; деловая игра
3	Разработка, реализация стратегии и управление стратегическими изменениями в органе власти	2		2	23	Кейс-технология; технология проблемного обучения; технология работы в малых группах; технология смешанного обучения	Устный опрос; тестирование; эссе; деловая игра
4	Риск-ориентированный подход и цифровая трансформация органов власти	2		2	23	Кейс-технология; технология проблемного обучения; технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание
	Итого		2	8	94	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении (2 ч.)

Содержание:

1. Стратегический менеджмент: предмет, объект, методология; эволюция школ стратегического управления (дизайна, планирования, позиционирования, обучения, культуры, конфигурации) и их применимость к государственному и муниципальному управлению.

2. Особенности стратегического менеджмента в органах государственной власти и местного самоуправления: множественность

стейкхолдеров, политические ограничения, бюджетные циклы, социальная ответственность, публичность решений.

3. Система стратегического планирования в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ, уровни и виды документов стратегического планирования, субъекты стратегического планирования, взаимосвязь документов.

4. Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и перспективу до 2036 года (Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309); национальные проекты и их роль в реализации стратегии государства.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении (2 ч.)

Содержание:

1. Дискуссия «Применимость классических школ стратегического менеджмента к практике государственного управления: ограничения и возможности».

2. Анализ системы документов стратегического планирования в Российской Федерации (целеполагание, прогнозирование, планирование, программирование): структура и взаимосвязь.

3. Ролевая игра «Разработка стратегии социально-экономического развития субъекта РФ: заседание Проектного комитета».

4. Разбор национальных целей развития РФ до 2030 года и национальных проектов как инструмента их достижения.

Задания для подготовки:

— изучить Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309;

— подготовить сравнительную таблицу школ стратегического менеджмента с оценкой применимости каждой школы к практике органов публичной власти;

— подготовить аналитическую записку «Национальный проект как инструмент достижения национальных целей развития» на примере одного из национальных проектов (2–3 стр.).

Практическое занятие 2. Стратегический анализ среды и инструменты стратегической диагностики органа власти (2 ч.)

Содержание:

1. Методы анализа внешней среды органа власти: PESTLE-анализ, анализ заинтересованных сторон, сценарное прогнозирование; применение методов к анализу среды федерального и регионального органа власти.
2. Методы анализа внутренней среды: модель 7S McKinsey, цепочка создания ценности, анализ ресурсов и компетенций (VRIO), оценка организационной зрелости.
3. Интегрированные инструменты: SWOT-анализ, SPACE-анализ, матрицы стратегического выбора; адаптация коммерческих инструментов к специфике публичного сектора.
4. Бенчмаркинг в государственном управлении: сравнительный анализ практик российских и зарубежных органов власти; индикаторы эффективности деятельности органов власти.

Задания для подготовки:

- изучить методические материалы по PESTLE-анализу, SWOT-анализу, модели 7S McKinsey и стратегическому сценированию;
- подготовить PESTLE- и SWOT-анализ конкретного органа государственной власти или муниципального образования (по выбору студента);
- подготовить презентацию результатов стратегической диагностики выбранного органа власти (7–10 слайдов).

Практическое занятие 3. Разработка, реализация стратегии и управление стратегическими изменениями в органе власти (2 ч.)

Содержание:

1. Формулирование видения, миссии, стратегических целей и задач органа власти; каскадирование стратегии на уровень структурных подразделений и индивидуальных целевых показателей.
2. Структура и порядок разработки стратегических документов: стратегия социально-экономического развития субъекта РФ и муниципального образования, отраслевая стратегия, государственная программа; общественное обсуждение.
3. Сбалансированная система показателей и система KPI в органах публичной власти, показатели оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и глав муниципальных образований.
4. Управление стратегическими изменениями: модели J. Kotter, ADKAR; преодоление сопротивления изменениям в бюрократической среде; управление стейкхолдерами.

Задания для подготовки:

- изучить типовую структуру стратегии социально-экономического развития субъекта РФ и методические рекомендации Минэкономразвития России;

— подготовить проект дерева целей и КРІ для выбранного органа государственной власти или муниципального образования (2–3 стр.);

— подготовить эссе «Управление сопротивлением стратегическим изменениям в органах власти: типичные ошибки и эффективные практики» (3–4 стр.).

Практическое занятие 4. Риск-ориентированный подход и цифровая трансформация органов власти (2 ч.)

Содержание:

1. Нормативно-правовые основы риск-ориентированного подхода (Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ, ГОСТ Р ИСО 31000–2019): категорирование объектов контроля, индикаторы риска нарушения обязательных требований, профилактика нарушений.

2. Разработка системы категорирования объектов контроля и индикаторов риска для конкретной сферы государственного/муниципального контроля (санитарно-эпидемиологический, пожарный, налоговый, финансовый, муниципальный контроль — по выбору студента).

3. Цифровая трансформация органов власти: национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», ключевые цифровые платформы (ЕПГУ, СМЭВ, ЕСИА, ГИС «Электронный бюджет», ГАС «Управление», «ГосТех»); технологии искусственного интеллекта и больших данных; информационная открытость (Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ).

4. Научно-исследовательская работа студента: подготовка и защита аналитической записки по индивидуальной теме, связанной со стратегическим планированием, риск-ориентированным подходом или цифровой трансформацией органа власти.

Задания для подготовки:

— изучить Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ и постановления Правительства РФ о категорировании объектов контроля в конкретной сфере;

— разработать проект системы категорирования объектов контроля и индикаторов риска для выбранной сферы государственного/муниципального контроля (2–3 стр.);

— подготовить проект программы профилактики нарушений обязательных требований (1–2 стр.).

— изучить Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» и документы стратегического планирования в сфере цифровой трансформации;

— подготовить проект дорожной карты цифровой трансформации выбранного органа государственной власти или муниципального образования (2–3 стр.);

— подготовить аналитическую записку НИР объемом 5–7 страниц по индивидуальной теме, согласованной с преподавателем.

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 94 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

- изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов, документов стратегического планирования;
- подготовка к практическим занятиям: проработка теоретического материала, выполнение индивидуальных и групповых заданий;
- выполнение аналитических заданий (PESTLE-анализ, SWOT-анализ, дерево целей, дорожная карта цифровой трансформации);
- подготовка и защита аналитической записки по научно-исследовательской работе;
- работа с электронными правовыми базами («КонсультантПлюс», «Гарант»), порталом государственных программ, официальными сайтами органов власти и порталом открытых данных;
- подготовка к тестированию, к участию в ролевых и деловых играх, к зачёту.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Для обучающихся заочной формы обучения самостоятельная работа является основной формой освоения дисциплины и составляет 94 академических часа. Самостоятельная работа организуется в межсессионный период с использованием электронной информационно-образовательной среды Университета. Обучающимся предоставляется доступ к электронным учебникам, нормативно-правовой базе («КонсультантПлюс», «Гарант»), portalу государственных программ Российской Федерации, portalу открытых данных, официальным сайтам федеральных и региональных органов власти. Контроль самостоятельной работы осуществляется путём проверки письменных заданий (аналитических записок, стратегических документов, дорожных карт), тестирования в ЭИОС и собеседования с преподавателем на практических занятиях в период сессии.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;

— игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 1. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении

Ролевая игра «Заседание Проектного комитета субъекта РФ по разработке стратегии социально-экономического развития до 2036 года».

Исходная ситуация. В субъекте РФ (условный регион N, население 1,6 млн человек, валовой региональный продукт 780 млрд руб., ведущие отрасли — обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, туризм) начинается разработка новой стратегии социально-экономического развития до 2036 года в соответствии с требованиями Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ и с учётом Указа Президента РФ от 07.05.2024 № 309 о национальных целях развития. Проектный комитет при Губернаторе рассматривает концептуальные подходы, приоритеты, целевые ориентиры и ключевые проекты. Стоит задача связать региональную стратегию с национальными целями и соответствующими национальными проектами.

Роли и их функции:

- Губернатор субъекта РФ (председатель Проектного комитета) — ведёт заседание, принимает итоговое решение;
- Заместитель Губернатора по экономике — представляет проект концепции стратегии;
- Министр экономического развития субъекта РФ — докладывает о результатах стратегической диагностики региона;
- Министр финансов субъекта РФ — даёт финансово-экономическую оценку приоритетам стратегии;
- Руководитель аппарата Губернатора — представляет позицию по организации реализации стратегии;
- Председатель Законодательного Собрания субъекта РФ — высказывает позицию депутатского корпуса;
- Председатель Общественной палаты субъекта РФ — представляет мнение гражданского общества;
- Представитель Совета муниципальных образований — озвучивает позицию муниципалитетов;
- Представитель Научно-экспертного совета (учёный-экономист) — даёт экспертную оценку;
- Представитель регионального бизнес-объединения — представляет интересы предпринимательского сообщества;
- Секретарь Проектного комитета — ведёт протокол.

Регламент. Общее время — 90 минут. Вступительное слово Губернатора и постановка задачи — 5 минут; доклад заместителя Губернатора по экономике о концепции стратегии — 10 минут; доклад министра экономического развития о результатах стратегической диагностики — 10 минут; финансово-экономическая оценка министра финансов — 7 минут; позиция руководителя аппарата об организации реализации — 5 минут; выступления председателя Законодательного Собрания, Общественной палаты, Совета муниципальных образований — по 5 минут (15 минут); экспертное заключение Научно-экспертного совета — 7 минут; позиция бизнес-сообщества — 5 минут; обсуждение и выработка решения — 20 минут; подведение итогов — 6 минут.

Ожидаемый результат. Утверждён протокол заседания Проектного комитета с перечнем принятых концептуальных решений; сформулированы стратегические приоритеты развития региона до 2036 года и их увязка с национальными целями развития РФ; определены ключевые региональные проекты; подготовлено поручение о доработке проекта стратегии с учётом высказанных позиций; проведён рефлексивный разбор технологий согласования интересов в процессе стратегического целеполагания.

Тема 2. Стратегический анализ среды и инструменты стратегической диагностики органа власти

Ролевая игра «Стратегическая сессия по диагностике органа исполнительной власти субъекта РФ».

Исходная ситуация. По поручению Губернатора субъекта РФ проводится стратегическая сессия по диагностике деятельности одного из органов исполнительной власти (например, Министерства промышленности и торговли) с использованием современных инструментов стратегического анализа: PESTLE, SWOT, 7S McKinsey. Цель сессии — выявить ключевые факторы среды, определить сильные и слабые стороны министерства и выработать рекомендации по его стратегическому позиционированию на горизонте 3 лет.

Роли и их функции:

- Модератор стратегической сессии (внешний эксперт);
- Министр промышленности и торговли субъекта РФ;
- Заместители министра (2–3 роли, курирующие разные направления);
- Руководители структурных подразделений министерства (3–4 роли);
- Представитель аппарата Губернатора (куратор);
- Представители ассоциации промышленников и предпринимателей;
- Представитель Министерства экономического развития субъекта РФ;
- Независимые эксперты-консультанты (2 роли) — помогают модерировать группы;
- Секретарь сессии.

Регламент. Общее время — 90 минут. Вступление модератора и постановка задачи — 5 минут; PESTLE-анализ (работа в группах и сборка) — 25 минут; анализ внутренней среды по модели 7S McKinsey (работа в группах и сборка) — 25 минут; интегральный SWOT-анализ и формулирование стратегических альтернатив — 20 минут; приоритизация рекомендаций — 10 минут; подведение итогов — 5 минут.

Ожидаемый результат. Подготовлен сводный документ стратегической диагностики министерства (PESTLE, SWOT, 7S) на 5–7 страниц; сформулированы 3–5 приоритетных рекомендаций по стратегическому позиционированию; студенты освоили технологию стратегической фасилитации и методы группового принятия решений; проведён рефлексивный разбор ограничений каждого инструмента применительно к публичному сектору.

Тема 3. Разработка, реализация стратегии и управление стратегическими изменениями в органе власти

Ролевая игра «Совет руководителей по запуску программы стратегических изменений в органе власти».

Исходная ситуация. В одном из федеральных органов исполнительной власти (условный Росресурс) по итогам утверждения обновлённой стратегии принято решение о запуске программы стратегических изменений: реорганизация структуры, внедрение новой модели функций и процессов, переход на продуктивное управление, сокращение численности на 15%, цифровизация основных процессов. Ожидается сопротивление изменениям со стороны части руководителей и сотрудников. Совет руководителей

обсуждает план реализации программы с использованием модели Дж. Коттера.

Роли и их функции:

- Руководитель федерального органа исполнительной власти (председатель совета);
- Статс-секретарь — заместитель руководителя (куратор программы изменений);
- Директор департамента управления персоналом;
- Директор финансово-экономического департамента;
- Директор департамента цифровой трансформации;
- Директора 2–3 отраслевых департаментов (с различной позицией — сторонник и скептик);
- Руководитель проектного офиса программы изменений;
- Представитель профсоюза государственных служащих;
- Внешний консультант по управлению изменениями;
- Секретарь совета.

Регламент. Общее время — 90 минут. Вступительное слово руководителя — 5 минут; доклад статс-секретаря о программе изменений — 10 минут; выступления директоров департаментов (каждый — по 5 минут, 25 минут); позиция руководителя проектного офиса — 5 минут; позиция профсоюза — 5 минут; заключение внешнего консультанта по применению модели Коттера — 7 минут; дискуссия и выработка решений — 25 минут; подведение итогов и утверждение плана — 8 минут.

Ожидаемый результат. Подготовлен детализированный план реализации программы стратегических изменений в соответствии с 8-ступенчатой моделью Дж. Коттера; определены ключевые стейкхолдеры и стратегии работы с сопротивлением; назначены ответственные по каждому этапу; утверждён план коммуникаций внутри и за пределами органа власти; студенты приобрели опыт руководства изменениями в бюрократической среде.

Тема 4. Риск-ориентированный подход и цифровая трансформация органов власти

Ролевая игра «Заседание рабочей группы по внедрению риск-ориентированного подхода в контрольно-надзорной деятельности».

Исходная ситуация. Одному из федеральных органов исполнительной власти (условный Росконтроль), осуществляющему функции по государственному контролю (надзору), по итогам оценки Счётной палатой РФ указано на необходимость совершенствования риск-ориентированного подхода.

Требуется актуализировать систему категорирования объектов контроля, пересмотреть индикаторы риска нарушения обязательных требований, усилить профилактику и сократить плановые контрольные мероприятия в пользу риск-ориентированных. Рабочая группа вырабатывает согласованное решение.

Роли и их функции:

- Заместитель руководителя Росконтроля (председатель рабочей группы);
- Начальник управления контрольной работы;
- Начальник управления профилактики нарушений обязательных требований;
- Начальник правового управления;
- Начальник управления цифровизации — по вопросам платформы «Инспектор»;
- Представитель Минэкономразвития России — куратор контрольной реформы;
- Представитель Аппарата Правительства РФ;
- Представители Уполномоченного при Президенте РФ по защите прав предпринимателей;
- Представитель бизнес-ассоциации — подконтрольные субъекты;
- Секретарь рабочей группы.

Регламент. Общее время — 90 минут. Вступительное слово председателя и постановка задачи — 5 минут; доклад управления контрольной работы о текущей системе категорирования — 10 минут; доклад управления профилактики — 7 минут; позиция правового управления — 5 минут; позиция управления цифровизации — 5 минут; позиции Минэкономразвития и Аппарата Правительства — по 5 минут (10 минут); позиция бизнес-омбудсмена и бизнес-ассоциации — по 5 минут (10 минут); выработка решений по 4 блокам (категорирование, индикаторы риска, профилактика, цифровизация) — 30 минут; подведение итогов — 8 минут.

Ожидаемый результат. Подготовлен протокол рабочей группы с решениями по четырём блокам (актуализация категорирования, новые индикаторы риска, усиление профилактики, расширение цифровизации); определены сроки и ответственные; сформулированы проекты изменений в положения о категорировании объектов контроля; студенты освоили применение риск-ориентированного подхода и методологии управления рисками в контрольно-надзорной деятельности.

Ролевая игра «Публичная защита дорожной карты цифровой трансформации органа власти».

Исходная ситуация. В рамках реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» один из федеральных органов исполнительной власти подготовил проект дорожной карты цифровой трансформации на 2026–2030 годы. Проект содержит 12 ключевых инициатив: платформенная архитектура, ИИ-помощники для граждан и инспекторов, проактивные сервисы, перевод обратной связи в цифровые каналы, переход на машиночитаемое право, обеспечение информационной открытости и иные. Дорожная карта защищается на заседании Правительственной подкомиссии по цифровой трансформации.

Роли и их функции:

- Заместитель Председателя Правительства РФ — куратор цифровой трансформации (председатель подкомиссии);
- Руководитель федерального органа исполнительной власти (защищающая сторона);
- Заместитель руководителя по цифровой трансформации;
- Директор департамента цифровой трансформации (главный докладчик);
- Представитель Минцифры России;
- Представитель Минфина России — оценка финансового обеспечения;
- Представитель платформы «ГосТех» — техническая экспертиза;
- Представитель Аналитического центра при Правительстве РФ;
- Представитель общественного совета — оценка публичной стороны;
- Эксперт по кибербезопасности;
- Секретарь подкомиссии.

Регламент. Общее время — 90 минут. Вступительное слово председателя подкомиссии — 5 минут; презентация дорожной карты директором департамента цифровой трансформации — 15 минут; заключения Минцифры и Минфина — по 7 минут (14 минут); заключения «ГосТех» и Аналитического центра — по 5 минут (10 минут); позиция общественного совета и эксперта по кибербезопасности — по 5 минут (10 минут); вопросы к защищающей стороне и ответы — 20 минут; обсуждение и выработка решения подкомиссии — 10 минут; подведение итогов — 6 минут.

Ожидаемый результат. Принято мотивированное решение подкомиссии (утвердить, направить на доработку, отклонить); подготовлен протокол с перечнем принятых и отклонённых инициатив, указанием сроков и ответственных; сформулированы корректировки по обеспечению информационной открытости и кибербезопасности; студенты приобрели опыт публичной защиты стратегических цифровых документов и оценки их реалистичности.

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 1. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении

Деловая игра «Проектная сессия по выбору школы стратегического менеджмента для органа власти».

Исходная ситуация. Студенты, разделённые на 5 рабочих групп, получают задания по применению различных школ стратегического менеджмента (дизайна, планирования, позиционирования, обучения, конфигурации) к конкретным кейсам из практики российских органов власти. Каждая группа должна обосновать применимость своей школы, её преимущества и ограничения, а также предложить адаптированную методику для публичного сектора.

Формат. Проектная сессия с последовательным представлением позиций и перекрёстной экспертизой. Группы работают параллельно, затем защищают свои позиции перед остальными группами, выступающими в роли экспертов. Преподаватель выступает модератором. Оценка — по критериям: глубина анализа школы, корректность применения к кейсу, учёт особенностей публичного сектора, качество аргументации.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи и деление на группы — 5 минут; работа в группах — 30 минут; защита позиций — по 8 минут на группу (40 минут); перекрёстное обсуждение — 10 минут; подведение итогов и выставление оценок — 5 минут.

Ожидаемый результат. Каждая группа представила аргументированный анализ применимости «своей» школы стратегического менеджмента к конкретному кейсу органа власти; выработаны общие рекомендации по выбору школы в зависимости от типа задачи; студенты продемонстрировали понимание методологических различий классических школ стратегического управления.

Тема 2. Стратегический анализ среды и инструменты стратегической диагностики органа власти

Деловая игра «Стратегическая диагностика: деловая игра «Консалтинговый подряд»».

Исходная ситуация. Студенты выступают в роли консалтинговых команд, получивших подряд на проведение стратегической диагностики различных органов государственной власти (федеральных министерств, региональных органов исполнительной власти, местных администраций). Каждая команда получает описание заказчика, набор исходных данных (показатели деятельности, структура, функции) и задачу: подготовить отчёт о стратегической диагностике с применением PESTLE, SWOT и 7S McKinsey, а также презентацию для клиента.

Формат. Деловая игра имитирует работу консалтинговых фирм. 4 команды по 3–5 человек получают разные кейсы (например, Минпромторг субъекта РФ, Департамент транспорта города федерального значения, Управление Федерального казначейства в регионе, администрация муниципального района). Каждая команда готовит отчёт и презентацию, затем защищает перед «клиентом» (преподаватель и другие команды в роли представителей заказчика). Проводится перекрёстная оценка.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи и распределение кейсов — 5 минут; работа команд — 35 минут; защита отчётов — по 8 минут на команду (32 минуты); вопросы и обратная связь от «клиентов» — 10 минут; подведение итогов и выставление оценок — 8 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда подготовила структурированный отчёт о стратегической диагностике на 5–7 страниц и презентацию на 7–10 слайдов; корректно применены PESTLE, SWOT, 7S McKinsey; сформулированы обоснованные стратегические рекомендации; студенты

приобрели опыт работы в консалтинговом формате и подготовки профессиональных аналитических материалов.

Тема 3. Разработка, реализация стратегии и управление стратегическими изменениями в органе власти

Деловая игра «Разработка дерева целей и КРІ для органа государственной власти».

Исходная ситуация. Администрация Губернатора субъекта РФ поручает рабочим группам разработать дерево стратегических целей и систему КРІ для одного из органов исполнительной власти на период 3 лет в увязке с национальными целями развития РФ и стратегией социально-экономического развития субъекта РФ. Необходимо обеспечить каскадирование целей от министра до руководителей структурных подразделений и сформулировать 12–15 КРІ с методикой расчёта и целевыми значениями.

Формат. Деловая игра — проектная работа в 4 рабочих группах. Каждая группа получает описание органа исполнительной власти и его мандат, национальные и региональные цели развития. Разрабатывает дерево целей (3 уровня) и систему КРІ с указанием источников данных и ответственных. Защита результатов проходит перед «рабочей комиссией при Губернаторе» (преподаватель и студенты в роли членов комиссии).

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи — 5 минут; работа в группах — 40 минут; защита деревьев целей и КРІ — по 8 минут на группу (32 минуты); обсуждение и рекомендации комиссии — 8 минут; подведение итогов — 5 минут.

Ожидаемый результат. Каждая группа представила дерево целей (3 уровня) и сбалансированный комплекс из 12–15 КРІ с методикой расчёта, источниками данных, целевыми значениями на 1–3 годы и ответственными; студенты продемонстрировали умение каскадировать стратегию и формулировать измеримые показатели результативности.

Тема 4. Риск-ориентированный подход и цифровая трансформация органов власти

Деловая игра «Проектная сессия: риск-карта и программа профилактики нарушений обязательных требований».

Исходная ситуация. Органу государственного контроля (надзора) в выбранной сфере (на выбор группы: санитарно-эпидемиологический, пожарный, финансовый, транспортный, экологический) поставлена задача разработать: (1) риск-карту основных видов нарушений обязательных требований; (2) актуализированную систему категорирования объектов контроля на 5 категорий риска; (3) перечень индикаторов риска нарушения обязательных требований (не менее 10 индикаторов с методикой расчёта); (4) программу профилактики нарушений обязательных требований на очередной год.

Формат. Проектная сессия в 4 рабочих группах, каждая выбирает свою сферу контроля. Группы последовательно разрабатывают 4 блока результатов,

оформляют их в единый пакет документов и защищают перед «Проектной комиссией» (преподаватель и студенты в роли экспертов).

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи и распределение сфер — 5 минут; работа в группах (4 блока по 10–12 минут) — 45 минут; защита пакетов документов — по 7 минут на группу (28 минут); обратная связь комиссии — 7 минут; подведение итогов — 5 минут.

Ожидаемый результат. Каждая группа подготовила согласованный пакет документов: риск-карта, система категорирования, 10+ индикаторов риска с методикой расчёта, программа профилактики на 1 год; все элементы взаимно увязаны; студенты освоили практическое применение риск-ориентированного подхода и получили опыт проектирования инструментов контрольно-надзорной деятельности.

Деловая игра «Хакатон «Цифровой контур органа власти»: разработка концепции цифровой трансформации».

Исходная ситуация. Студенты выступают в роли проектных команд, участвующих в конкурсе проектов цифровой трансформации органов власти. Каждая команда получает кейс федерального или регионального органа власти, анализирует текущий уровень цифровой зрелости и разрабатывает концепцию цифровой трансформации на 3 года: платформенная архитектура, ИИ-решения, проактивные сервисы, открытые данные, кибербезопасность. Проекты защищаются перед жюри (преподаватель и внешние эксперты — студенты в экспертных ролях).

Формат. Деловая игра в формате хакатона с элементами проектной работы. 4 команды по 3–5 человек работают в параллельном режиме. Каждая команда готовит: (а) диагностику текущей цифровой зрелости, (б) концепцию цифровой трансформации с ключевыми инициативами, (в) дорожную карту с этапами, ресурсами и показателями, (г) презентацию на 7–10 слайдов.

Регламент. Общее время — 90 минут. Представление кейсов и распределение по командам — 5 минут; работа команд — 45 минут; защита концепций — по 7 минут на команду (28 минут); вопросы жюри и обратная связь — 7 минут; подведение итогов и выбор лучшего проекта — 5 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила проработанную концепцию цифровой трансформации органа власти с дорожной картой, показателями и ресурсами; жюри выбрало лучший проект по критериям: реалистичность, инновационность, измеримость эффектов, учёт требований информационной открытости и кибербезопасности; студенты приобрели навыки проектирования цифровой трансформации и защиты цифровых инициатив.

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении

Кейс «Применение классических школ стратегического менеджмента к практике Правительства РФ». Даны три исторические эпизода из практики Правительства РФ и федеральных органов исполнительной власти: (1) разработка Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (школа планирования); (2) запуск приоритетных национальных проектов 2005–2008 годов (школа позиционирования); (3) обновление национальных целей развития 2024 года (школа обучения/конфигурации). Студенты анализируют каждый эпизод через призму классической школы стратегического менеджмента, выявляют преимущества и ограничения подхода и готовят аналитическую записку на 3–4 страницы.

Тема 2. Стратегический анализ среды и инструменты стратегической диагностики органа власти

Кейс «PESTLE-анализ стратегической среды Федеральной налоговой службы России». На основании открытых данных ФНС России, Минфина России, Росстата и публикаций о стратегии налогового администрирования студенты проводят PESTLE-анализ внешней среды Федеральной налоговой службы на горизонте 3–5 лет: политические тренды (санкционная повестка, налоговые манёвры), экономические (волатильность цен на сырьё, структурные сдвиги), социальные (демография, самозанятость), технологические (ИИ, онлайн-кассы), правовые (изменения НК РФ), экологические (углеродное регулирование). Результат — аналитическая записка с выводами о стратегических рисках и возможностях ФНС России.

Тема 3. Разработка, реализация стратегии и управление стратегическими изменениями в органе власти

Кейс «Управление сопротивлением стратегическим изменениям: реорганизация федерального министерства». Студентам предлагается кейс федерального министерства, в котором проводится глубокая организационная трансформация: переход на продуктовое управление, внедрение новой модели функций и процессов, сокращение численности, внедрение единой цифровой платформы. По кейсу фиксируется сопротивление 40% руководителей среднего звена и 30% специалистов. Студенты анализируют источники сопротивления, применяют модель Дж. Коттера и ADKAR, формулируют план управления изменениями на 12 месяцев с конкретными мероприятиями по преодолению сопротивления.

Тема 4. Риск-ориентированный подход и цифровая трансформация органов власти

Кейс «Категорирование объектов контроля: Ростехнадзор». На основе действующих нормативных правовых актов студенты анализируют систему категорирования объектов государственного надзора Ростехнадзора (в одной из сфер — промышленная безопасность, энергетический надзор, гидротехнические сооружения). Выявляют сильные и слабые стороны

существующей системы, предлагают её усовершенствование: уточнение критериев отнесения к категориям, новые индикаторы риска, дифференциация периодичности проверок, усиление профилактической работы. Результат — аналитическая записка с обоснованием предложений.

Кейс «Цифровая трансформация регионального органа власти: оценка и рекомендации». Студенты изучают открытые материалы о цифровой трансформации органов исполнительной власти конкретного субъекта РФ (например, Москвы, Санкт-Петербурга, Татарстана, Тюменской области или иного по выбору), проводят оценку цифровой зрелости с использованием методики Минцифры России, выявляют сильные стороны и пробелы, готовят рекомендации по дальнейшему развитию: платформенные решения, ИИ-сервисы, открытые данные, взаимодействие с гражданами. Итог — аналитическая записка с дорожной картой на 2 года.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Сбалансированная система показателей (BSC) в органах государственной власти» (к теме 3) — Сравнительный анализ внедрения элементов сбалансированной системы показателей в двух российских субъектах РФ (по открытым материалам): как адаптированы четыре перспективы Каплана–Нортон (финансы, клиенты, процессы, развитие) к публичному сектору, какие возникли сложности, какие получены результаты. Результат — аналитическая записка с рекомендациями по применению BSC в органах власти.

Кейс «Индикаторы риска нарушения обязательных требований: анализ эффективности» (к теме 4) — Анализ применения индикаторов риска в одном из федеральных органов контроля (например, Росздравнадзор, Роспотребнадзор, Роструд) на основе открытых данных о контрольной работе. Студенты оценивают, насколько индикаторы позволяют выявлять действительно рискованные объекты, предлагают новые индикаторы и методику их расчёта.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Особенности стратегического менеджмента в органах публичной власти: отличия от коммерческого сектора.
2. Система документов стратегического планирования в Российской Федерации: достижения и проблемы реализации.
3. Национальные цели развития РФ до 2036 года как стратегический ориентир: декомпозиция и каскадирование.
4. Сбалансированная система показателей (BSC) в органах государственной власти: возможности и ограничения применения.
5. Управление стратегическими изменениями в бюрократической среде: типичные ошибки и эффективные практики.

6. Риск-ориентированный подход в контрольно-надзорной деятельности: итоги реформы и направления совершенствования.

7. Цифровая трансформация государственного управления: ключевые тренды и вызовы следующего этапа.

8. Информационная открытость органов власти как стратегический приоритет: от публикации данных к диалогу с гражданским обществом.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. К базовым школам стратегического менеджмента по классификации Г. Минцберга НЕ относится:

- а) школа дизайна
- б) школа планирования
- в) школа позиционирования
- г) школа бенчмаркинга

Правильный ответ: г.

2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ регулирует:

- а) государственный контроль (надзор) и муниципальный контроль
- б) стратегическое планирование в Российской Федерации
- в) информационную открытость органов власти
- г) организацию предоставления государственных услуг

Правильный ответ: б.

3. Метод PESTLE предназначен для анализа:

- а) внутренней среды организации
- б) внешней (макро-)среды организации
- в) цепочки ценности организации
- г) компетенций сотрудников

Правильный ответ: б.

4. Риск-ориентированный подход в контрольно-надзорной деятельности закреплён в:

- а) Федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ
- б) Федеральном законе от 31.07.2020 № 248-ФЗ
- в) Федеральном законе от 27.07.2006 № 149-ФЗ
- г) Федеральном законе от 09.02.2009 № 8-ФЗ

Правильный ответ: б.

5. К национальным целям развития Российской Федерации до 2030 года (Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309) НЕ относится:

- а) сохранение населения, укрепление здоровья и благополучие людей
- б) цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы
- в) экологическое благополучие
- г) экспорт углеводородов не менее 50% ВВП

Правильный ответ: г.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Тема 1. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента в государственном и муниципальном управлении

1. Стратегический менеджмент: понятие, предмет, объект и методология.
2. Эволюция школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу: сравнительная характеристика.
3. Особенности стратегического менеджмента в органах государственной власти и местного самоуправления.
4. Система стратегического планирования в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ и структура документов.
5. Уровни и виды документов стратегического планирования в Российской Федерации: целеполагание, прогнозирование, планирование, программирование.
6. Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и перспективу до 2036 года.
7. Национальные проекты Российской Федерации как инструмент достижения национальных целей развития.
8. Государственные программы Российской Федерации: структура, порядок разработки, оценка эффективности.
9. Стратегии социально-экономического развития субъектов РФ и муниципальных образований: структура и требования.
10. Координация документов стратегического планирования разного уровня и разного типа в единой системе.

Тема 2. Стратегический анализ среды и инструменты стратегической диагностики органа власти

1. Стратегический анализ внешней среды органа власти: цели, методы, последовательность проведения.
2. PESTLE-анализ: содержание, структура, особенности применения в публичном секторе.
3. Анализ заинтересованных сторон (stakeholder mapping) в стратегическом управлении органом власти.
4. Сценарное прогнозирование в стратегическом менеджменте органов власти.
5. Стратегический анализ внутренней среды: модель 7S McKinsey и её применение к органу власти.
6. Цепочка создания ценности (value chain) и её интерпретация для публичного сектора.
7. SWOT-анализ в стратегическом управлении органом власти: возможности и ограничения.
8. SPACE-анализ и матрицы стратегического выбора.
9. Бенчмаркинг в государственном управлении: виды, источники данных, особенности применения.

10. Индикаторы стратегической диагностики органа власти: показатели результативности и эффективности.

Тема 3. Разработка, реализация стратегии и управление стратегическими изменениями в органе власти

1. Видение, миссия, стратегические цели и задачи органа власти: требования к формулированию.

2. Дерево целей и каскадирование стратегии от органа власти к структурным подразделениям и должностным лицам.

3. Сбалансированная система показателей (BSC) Каплана–Нортон и её адаптация к публичному сектору.

4. Система KPI в органах государственной власти и местного самоуправления: методики формирования и расчёта.

5. Показатели оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и глав муниципальных образований.

6. Разработка стратегии социально-экономического развития субъекта РФ: этапы, участники, общественное обсуждение.

7. Государственная программа как инструмент реализации стратегии: структура, порядок разработки, мониторинг и оценка.

8. Управление стратегическими изменениями: 8-ступенчатая модель Дж. Коттера.

9. Модель ADKAR: элементы и применение в управлении изменениями.

10. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям в органах власти: типичные причины и эффективные практики.

Тема 4. Риск-ориентированный подход и цифровая трансформация органов власти

1. Риск-ориентированный подход в государственном управлении: понятие, принципы, методология.

2. Нормативно-правовые основы риск-ориентированного подхода в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ.

3. Категорирование объектов государственного контроля (надзора) по категориям риска.

4. Индикаторы риска нарушения обязательных требований: понятие, порядок установления, применение.

5. Плановые и внеплановые контрольные (надзорные) мероприятия: их соотношение при риск-ориентированном подходе.

6. Программы профилактики нарушений обязательных требований: структура, мероприятия, оценка эффективности.

7. ГОСТ Р ИСО 31000–2019: принципы и процесс управления рисками.

8. Самообследование и декларирование соответствия как альтернатива контрольно-надзорным мероприятиям.

9. Риск-ориентированный подход в управленческих решениях органа власти: методы оценки и снижения рисков.

10. Цифровые инструменты риск-ориентированного подхода: платформы, базы данных, аналитика больших данных.
11. Цифровая трансформация государственного управления: понятие, цели, направления, показатели.
12. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: структура и ключевые инициативы.
13. Ключевые цифровые платформы государственного управления: ЕПГУ, СМЭВ, ЕСИА, ГИС «Электронный бюджет», ГАС «Управление», «ГосТех».
14. Технологии искусственного интеллекта в деятельности органов власти: сценарии применения и риски.
15. Технологии больших данных и предиктивной аналитики в государственном управлении.
16. Проактивные (жизненные ситуации) и клиентоцентричные цифровые сервисы государства.
17. Машиночитаемое право и цифровые регламенты государственного управления.
18. Информационная открытость органов власти: Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ, порядок раскрытия информации.
19. Открытые данные органов власти: публикация, использование, взаимодействие с гражданским обществом.
20. Кибербезопасность и защита информации в органах государственной власти: стратегические приоритеты.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/581850>. — Текст : электронный.
2. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 271 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21735-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/581993>. — Текст : электронный.
3. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17072-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/532340>. — Текст : электронный.
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/598461>. — Текст : электронный.

5. Прокофьев, С. Е. Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / под ред. С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21404-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/571292>. — Текст : электронный.

6. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. — ISBN 978-5-16-018619-1. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2020563>.

Дополнительная литература:

1. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16674-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/568539>. — Текст : электронный.

2. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление : учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21027-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/559179>. — Текст : электронный.

3. Морозова, О. А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении : учебник для вузов / О. А. Морозова, В. В. Лосева, Л. И. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18554-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/564458>. — Текст : электронный.

4. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/536103>. — Текст : электронный.

5. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/511189>. — Текст : электронный.

6. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. — ISBN 978-5-16-019213-0. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995308>.

7. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2464. — ISBN 978-5-369-00521-7. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2018249>.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от

				01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022

				Г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025

				Г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Прспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Прспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия

		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного

оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 42 шт.,
- стол студенческий трехместный – 7 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
- стул – 79 шт.,
- компьютер студенческий – 76 шт.,
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Б1.О.05

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Методология управленческого консультирования: рабочая программа
дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский центр
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Методология управленческого консультирования» является формирование у обучающихся системных знаний, умений и навыков в области теории, методологии и практики управленческого консультирования в органах государственной власти и местного самоуправления, включая освоение этических и антикоррупционных стандартов деятельности консультанта, нормативно-правовых основ разработки и экспертизы нормативных правовых актов, методов диагностики и решения управленческих проблем, а также технологий коммуникации и взаимодействия со стейкхолдерами в ходе консалтингового проекта.

Задачами дисциплины (модуля) «Методология управленческого консультирования» являются:

- 1) изучение теоретико-методологических основ управленческого консультирования, его видов, форм и особенностей применения в государственном секторе, а также международных стандартов консалтинговой деятельности (FEACO, ICMCI);
- 2) освоение этических норм и антикоррупционных стандартов деятельности консультанта и государственного служащего, нормативных правовых основ профилактики коррупции и урегулирования конфликта интересов;
- 3) формирование навыков разработки нормативных правовых актов, проведения их экспертизы (включая оценку регулирующего воздействия и антикоррупционную экспертизу), расчёта затрат на реализацию и мониторинга правоприменительной практики;
- 4) развитие компетенций в области организации консалтингового проекта: диагностики управленческих проблем, разработки и внедрения решений, оценки результатов и сопровождения изменений в органе власти;
- 5) выработка умений организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, выстраивать взаимодействие органов власти с гражданами, институтами гражданского общества и средствами массовой информации в ходе консалтинговой деятельности.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Методология управленческого консультирования» относится к обязательной части Блока 1 (Б1.О) основной профессиональной

образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Стратегический менеджмент (продвинутый уровень); Проектное управление в государственном и муниципальном управлении; История и методология управленческой науки.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Антикризисный консалтинг; Государственные и муниципальные услуги; Кадровая политика и кадровое консультирование; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Общепрофессиональные компетенции:

ОПК-1; ОПК-3; ОПК-8.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ЭТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ		
Тема 1. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования; виды консалтинга	ОПК-1. Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти ОПК-3. Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчёт затрат на их реализацию и определение источников	ИОПК 1.1 Демонстрирует знание основных норм служебной этики, знает основные признаки коррупции и понимает направленность в деятельности органов власти ИОПК 3.1 Понимает сущность и задачи нормативно-правового обеспечения деятельности на уровне государственного, муниципального управления и корпоративных организаций; способен выявлять пробелы и коллизии действующего законодательства в соответствующей

	финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики ОПК-8. Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	профессиональной деятельности, принимать участие в их устранении ИОПК 8.1 Показывает понимание сущности и структуры внутренних и внешних коммуникаций, способен учитывать особенности в их организации и развитии в профессиональной сфере
Тема 2. Этика консультанта и антикоррупционные стандарты в деятельности органа власти	ОПК-1. Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти ОПК-8. Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ИОПК 1.1 Демонстрирует знание основных норм служебной этики, знает основные признаки коррупции и понимает направленность в деятельности органов власти ИОПК 1.2 Способен соблюдать нормы служебной этики, выявлять и давать оценку коррупционному поведению ИОПК 1.3 Обладает способностью обеспечивать соблюдение норм служебной этики, содействовать пресечению проявлений коррупционного поведения в деятельности органов власти ИОПК 8.1 Показывает понимание сущности и структуры внутренних и внешних коммуникаций, способен учитывать особенности в их организации и развитии в профессиональной сфере
РАЗДЕЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ		
Тема 3. Нормативно-правовое обеспечение консультирования и экспертиза нормативных правовых актов	ОПК-3. Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить	ИОПК 3.1 Понимает сущность и задачи нормативно-правового обеспечения деятельности на уровне государственного, муниципального управления и корпоративных организаций;

	экспертизу нормативных правовых актов, расчёт затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	способен выявлять пробелы и коллизии действующего законодательства в соответствующей профессиональной деятельности, принимать участие в их устранении ИОПК 3.2 Знает и умеет использовать основные приемы экспертизы нормативных правовых актов в соответствующей профессиональной деятельности; владеет методами расчета затрат на реализацию новаций в правоприменительной практике ИОПК 3.3 Демонстрирует способность организовать разработку и реализацию нормативных правовых актов в сфере государственного, муниципального и корпоративного управления на основе оптимизации источников финансирования с учетом показателей социально-экономического прогнозирования их применения
РАЗДЕЛ 3. ПРОЦЕСС КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТА И КОММУНИКАЦИИ КОНСУЛЬТАНТА		
Тема 4. Процесс консалтингового проекта и коммуникации консультанта со стейкхолдерами (с научно-исследовательской работой)	ОПК-3. Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчёт затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики ОПК-8. Способен организовывать внутренние и межведомственные	ИОПК 3.1 Понимает сущность и задачи нормативно-правового обеспечения деятельности на уровне государственного, муниципального управления и корпоративных организаций; способен выявлять пробелы и коллизии действующего законодательства в соответствующей профессиональной деятельности, принимать участие в их устранении ИОПК 3.2 Знает и умеет использовать основные приемы экспертизы нормативных правовых актов в соответствующей профессиональной деятельности; владеет методами

	коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	расчета затрат на реализацию новаций в правоприменительной практике ИОПК 8.1 Показывает понимание сущности и структуры внутренних и внешних коммуникаций, способен учитывать особенности в их организации и развитии в профессиональной сфере ИОПК 8.2 Демонстрирует способность вырабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе организует взаимодействие участников коммуникационного процесса для достижения цели ИОПК 8.3 Демонстрирует практические умения организации взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации в устной и письменной формах применительно к официальному, нейтральному и неофициальному регистрам общения

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования, его историю, виды (внутреннее/внешнее, общее/специализированное) и особенности применения в государственном и муниципальном секторе; деятельность Счётной палаты и Аналитического центра при Правительстве РФ как институтов консультирования; стандарты FEASO и ISMCI;

2. Нормы служебной этики государственных служащих (Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885), принципы антикоррупционного поведения в соответствии с Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ; кодекс профессиональной этики консультанта ISMCI; механизмы урегулирования конфликта интересов и профилактики коррупционных проявлений;

3. Порядок разработки нормативных правовых актов (Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ, Постановление Правительства РФ № 1009), требования к проведению оценки регулирующего воздействия, антикоррупционной экспертизы (Федеральный закон от 17.07.2009 № 172-ФЗ) и мониторинга правоприменительной практики (Указ Президента РФ от 20.05.2011 № 657);

4. Методологию консалтингового проекта: этапы (предварительный диагноз — диагностика — разработка решений — внедрение — завершение по М. Куберу), методы диагностики (интервью, опросы, SWOT, моделирование бизнес-процессов), инструменты внедрения решений и оценки результатов;

5. Принципы организации внутренних и межведомственных коммуникаций, управления стейкхолдерами; порядок взаимодействия органов власти с гражданами (Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ), институтами гражданского общества и СМИ (Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1); применение цифровых каналов (Госуслуги, Госпаблики) в консалтинговой практике.

б) Уметь:

1. Анализировать виды, формы и методы управленческого консультирования и обосновывать выбор подхода к консалтинговому проекту в органе государственной власти или местного самоуправления;

2. Применять нормы служебной этики и антикоррупционные стандарты в профессиональной деятельности; выявлять и оценивать коррупциогенные факторы в деятельности органа власти; разрабатывать меры по профилактике коррупционных проявлений;

3. Разрабатывать проекты нормативных правовых актов, проводить их правовую и антикоррупционную экспертизу, оценку регулирующего воздействия, рассчитывать затраты на реализацию и осуществлять мониторинг правоприменительной практики;

4. Организовывать этапы консалтингового проекта: проводить диагностику управленческих проблем с использованием современных методов, разрабатывать и обосновывать решения, сопровождать их внедрение и оценивать достигнутые результаты;

5. Организовывать коммуникации в ходе консалтинговой деятельности: выстраивать межведомственное взаимодействие, работать с гражданами, НКО, СМИ и применять современные цифровые коммуникационные инструменты.

в) Владеть:

1. Методами сравнительного анализа видов и моделей управленческого консультирования; инструментами изучения международных стандартов консалтинговой деятельности (FEACO, ICMCI);

2. Навыками применения этических норм и антикоррупционных стандартов на практике; инструментами выявления коррупциогенных факторов и разработки антикоррупционных мер в органах власти и в консалтинговой деятельности;

3. Технологиями разработки НПА, проведения оценки регулирующего воздействия и антикоррупционной экспертизы; методикой расчёта затрат на реализацию НПА и мониторинга правоприменения;

4. Инструментами диагностики управленческих проблем в органах власти (интервью, опросы, SWOT, картирование процессов), методами разработки, внедрения и оценки управленческих решений в ходе консалтингового проекта;

5. Технологиями организации коммуникаций консультанта со стейкхолдерами, навыками публичных выступлений, применения цифровых каналов взаимодействия с гражданами и СМИ в консалтинговой практике органа власти.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации — экзамен.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Теоретико-методологические основы управленческого консультирования; виды консалтинга	3/4	2	2	22	Технология проблемного обучения; технология смешанного обучения; технология «Перевернутого класса»; технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; ролевая игра
2	Этика консультанта и антикоррупционные стандарты в деятельности органа власти	4		2	22	Кейс-технология; технология проблемного обучения; технология смешанного обучения; технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; деловая игра

3	Нормативно-правовое обеспечение консультирования и экспертиза нормативных правовых актов	4		2	22	Кейс-технология; технология проблемного обучения; технология работы в малых группах; технология смешанного обучения	Устный опрос; тестирование; эссе; кейс-задание
4	Процесс консалтингового проекта и коммуникации консультанта со стейкхолдерами (с научно-исследовательской работой)	4		2	23	Кейс-технология; технология проблемного обучения; технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; деловая игра
	Итого		2	8	89	Экзамен – 9 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования; виды консалтинга (2 ч.)

Содержание:

1. Управленческое консультирование: история становления (McKinsey & Company с 1926 г., Boston Consulting Group с 1963 г.), предмет, объект, функции и место в системе управленческих наук; эволюция моделей консалтинга — от экспертной к процессной (процессное консультирование по Э. Шейну).

2. Классификация видов управленческого консультирования: внутреннее и внешнее, общее (стратегическое) и специализированное (кадровое, правовое, финансовое, антикризисное); особенности консалтинга в государственном секторе — Счётная палата РФ как институт независимого аудита и консультирования, Аналитический центр при Правительстве РФ как центр экспертно-аналитической поддержки.

3. Международные стандарты консалтинговой деятельности: FEACO (Европейская федерация ассоциаций консультантов по менеджменту) и ICMCI (Международный совет институтов консультантов по менеджменту); сертификация СМС (Certified Management Consultant); место российских практик в международном контексте.

4. Специфика управленческого консультирования органов государственной власти и местного самоуправления: публичность, нормативные ограничения, множественность стейкхолдеров, политическая чувствительность решений; роль консультанта как агента изменений в бюрократической среде.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования; виды консалтинга (2 ч.)

Содержание:

1. Дискуссия «Внутреннее и внешнее консультирование в органах власти: преимущества, риски, выбор модели» — сопоставление опыта Аналитического центра при Правительстве РФ, Счётной палаты РФ и частных консалтинговых компаний.

2. Анализ международных стандартов FEACO и ICMCI: сравнение с практикой российских органов власти и государственных институтов консультирования.

3. Ролевая игра «Первичная встреча консультанта с заказчиком в органе власти: диагностика запроса».

4. Разбор исторических кейсов из практики McKinsey и BCG в государственном секторе; сравнение с отечественным опытом.

Задания для подготовки:

— изучить историю становления управленческого консультирования и международные стандарты FEACO/ICMCI по рекомендованным источникам;

— подготовить сравнительную таблицу видов управленческого консультирования с оценкой их применимости к органам государственной власти (2–3 стр.);

— подготовить краткую аналитическую справку о деятельности Аналитического центра при Правительстве РФ или Счётной палаты РФ как институтов консультирования (1–2 стр.).

Практическое занятие 2. Этика консультанта и антикоррупционные стандарты в деятельности органа власти (2 ч.)

Содержание:

1. Кодекс типовых правил поведения государственных служащих (Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885): содержание, принципы, практика применения в консалтинговой деятельности; кодекс профессиональной этики консультанта ICMCI — сравнительный анализ.

2. Конфликт интересов в деятельности государственного служащего и консультанта: понятие, виды, порядок урегулирования в соответствии с Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ; практические кейсы конфликта интересов в консалтинге.

3. Антикоррупционные стандарты в консалтинговой практике: выявление и анализ коррупциогенных факторов; методы профилактики

коррупционных проявлений; деловая репутация консультанта как нематериальный актив.

4. Ответственность консультанта за нарушение этических норм и требований антикоррупционного законодательства; гражданско-правовая, административная и уголовная ответственность; практика комиссий по служебным спорам.

Задания для подготовки:

— изучить Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 и Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;

— подготовить анализ типичного кейса конфликта интересов в консалтинговой деятельности органа власти с предложением мер по его урегулированию (2–3 стр.);

— подготовить сравнительную таблицу антикоррупционных стандартов в соответствии с кодексом этики ICMCI и требованиями российского законодательства.

Практическое занятие 3. Нормативно-правовое обеспечение консультирования и экспертиза нормативных правовых актов (2 ч.)

Содержание:

1. Нормативно-правовое обеспечение деятельности органа власти: виды и иерархия НПА, порядок разработки и принятия нормативных правовых актов (Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ, Постановление Правительства РФ № 1009); роль консультанта в разработке нормативно-методической базы органа власти.

2. Оценка регулирующего воздействия (ОРВ): цели, принципы, методика проведения, стандарты Министерства экономического развития РФ; использование ОРВ при консультировании органов власти по вопросам нормативного регулирования.

3. Антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов: Федеральный закон от 17.07.2009 № 172-ФЗ; методика проведения, коррупциогенные факторы по Постановлению Правительства РФ № 96; роль независимой экспертизы; практика проведения антикоррупционной экспертизы в консалтинге.

4. Мониторинг правоприменительной практики (Указ Президента РФ от 20.05.2011 № 657): цели, методы, субъекты мониторинга; социально-экономический прогноз последствий применения НПА; оценка регуляторного эффекта и затрат на реализацию НПА; практические задания по расчёту финансового обеспечения.

Задания для подготовки:

— изучить Федеральный закон от 17.07.2009 № 172-ФЗ «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов» и Постановление Правительства РФ № 1009;

— подготовить проект раздела НПА с описанием коррупциогенного фактора и предложением по его устранению (1–2 стр.);

— подготовить аналитическую записку по методике расчёта затрат на реализацию конкретного НПА и определению источников финансирования (2–3 стр.).

Практическое занятие 4. Процесс консалтингового проекта и коммуникации консультанта со стейкхолдерами (с научно-исследовательской работой) (2 ч.)

Содержание:

1. Жизненный цикл консалтингового проекта по М. Кубр: предварительный диагноз, диагностика, разработка плана действий, внедрение, завершение; адаптация методологии к особенностям консультирования органов государственной власти.

2. Методы диагностики управленческих проблем: структурированное и неструктурированное интервью, фокус-группы, анкетирование, SWOT-анализ, картирование бизнес-процессов (process mapping), бенчмаркинг; составление диагностического отчёта для органа власти.

3. Разработка управленческих решений в ходе консалтингового проекта: генерация и оценка альтернатив, обоснование рекомендаций, план внедрения с указанием ответственных, ресурсов и контрольных точек; управление рисками проекта.

4. Внедрение решений и завершение проекта: сопровождение изменений, управление сопротивлением, мониторинг достигнутых результатов; оценка эффективности консалтингового проекта; документирование и передача знаний заказчику.

5. Внутренние и межведомственные коммуникации в органе власти: организация информационных потоков, протоколы взаимодействия, служебный документооборот; проектирование коммуникационной модели консалтингового проекта; стейкхолдер-менеджмент (идентификация, картирование, стратегии работы).

6. Взаимодействие органов власти с гражданами и институтами гражданского общества: Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации»; механизмы общественного участия в принятии управленческих решений — публичные слушания, обсуждения НПА, общественные советы; роль консультанта в организации публичных коммуникаций.

7. Взаимодействие органов власти со средствами массовой информации: Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации»; технологии пресс-сервиса, пресс-конференции, медиапланирование; применение цифровых каналов (Госуслуги, Госпаблики, официальные сайты); навыки публичного выступления консультанта и пресс-спикера органа власти.

8. Научно-исследовательская работа студента: подготовка и защита аналитической записки по индивидуальной теме в области коммуникаций, взаимодействия с гражданским обществом или СМИ в контексте консалтинговой деятельности органа власти.

Задания для подготовки:

- изучить методологию консалтингового проекта по М. Кубр (глава «Процесс консультирования») и рекомендованным материалам;
- подготовить план диагностики управленческой проблемы в условном органе власти с указанием методов и инструментов (2–3 стр.);
- подготовить структуру отчёта о консалтинговом проекте (план-проспект) для конкретного типа управленческой проблемы в органе власти (1–2 стр.).
- изучить Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ и Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1;
- подготовить коммуникационный план консалтингового проекта для условного органа власти с описанием каналов и инструментов взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров (2–3 стр.);
- подготовить аналитическую записку НИР объёмом 5–7 страниц по индивидуальной теме, согласованной с преподавателем.

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 89 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

- изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов, методических материалов по управленческому консультированию и международных стандартов консалтинговой деятельности;
- подготовка к практическим занятиям: проработка теоретического материала, выполнение индивидуальных и групповых заданий по диагностике управленческих проблем и разработке консалтинговых решений;
- написание эссе по заданным темам, подготовка конспектов нормативных правовых актов и аналитических обзоров практики консультирования органов власти;
- подготовка и защита аналитической записки по научно-исследовательской работе (НИР);
- работа с электронными правовыми базами («КонсультантПлюс», «Гарант»), порталом проектов НПА regulation.gov.ru, официальными сайтами органов власти, Аналитическим центром при Правительстве РФ, Счётной палатой РФ;
- подготовка к тестированию, к участию в ролевых и деловых играх, к экзамену.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Для обучающихся заочной формы обучения самостоятельная работа является основной формой освоения дисциплины и составляет 89 академических часов. Самостоятельная работа организуется в межсессионный

период с использованием электронной информационно-образовательной среды Университета. Обучающимся предоставляется доступ к электронным учебникам, нормативно-правовой базе («КонсультантПлюс», «Гарант»), portalу проектов НПА regulation.gov.ru, portalу государственных органов Российской Федерации. Контроль самостоятельной работы осуществляется путём проверки письменных заданий (эссе, аналитических записок, конспектов НПА), тестирования в ЭИОС и собеседования с преподавателем на практических занятиях в период сессии.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Методология управленческого консультирования»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 1. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования; виды консалтинга

Ролевая игра «Первичная встреча консультанта с заказчиком: диагностика запроса на консультирование органа власти».

Роли и их функции:

— Министр экономического развития субъекта РФ (заказчик, ключевой стейкхолдер) — формулирует запрос, отвечает на вопросы;

— Заместитель министра (куратор проекта от заказчика) — уточняет детали, участвует в диагностике;

— Руководитель аппарата министерства — предоставляет организационную информацию;

— Ведущий консультант (лидер команды) — ведёт структурированное интервью, управляет встречей;

— Консультант по организационной диагностике — задаёт уточняющие вопросы по бизнес-процессам;

— Консультант по нормативно-правовым вопросам — анализирует регуляторный контекст;

Тема 2. Этика консультанта и антикоррупционные стандарты в деятельности органа власти

Ролевая игра «Заседание комиссии по служебной этике: урегулирование конфликта интересов государственного служащего-консультанта».

Роли и их функции:

— Председатель комиссии по служебным спорам (заместитель руководителя органа власти) — ведёт заседание;

— Представитель кадровой службы (секретарь комиссии) — ведёт документацию;

— Представитель правового управления — анализирует правовую сторону дела;

— Начальник отдела (лицо с конфликтом интересов) — даёт объяснения;

— Представитель подразделения по профилактике коррупционных правонарушений — докладывает обстоятельства дела;

— Представитель общественного совета при органе власти — независимая позиция;

Тема 3. Нормативно-правовое обеспечение консультирования и экспертиза нормативных правовых актов

Ролевая игра «Публичное обсуждение проекта нормативного правового акта с проведением антикоррупционной экспертизы».

Роли и их функции:

- Руководитель рабочей группы (заместитель министра) — председательствует;
- Начальник юридического отдела — представляет проект НПА и результаты правовой экспертизы;
- Независимый эксперт по антикоррупционной экспертизе — докладывает выявленные коррупциогенные факторы;
- Представитель Министерства экономического развития (ОРВ) — представляет результаты оценки регулирующего воздействия;
- Представитель бизнес-ассоциации — высказывает позицию предпринимательского сообщества;
- Представитель НКО (гражданское общество) — оценивает проект с позиции публичных интересов;

Тема 4. Процесс консалтингового проекта и коммуникации консультанта со стейкхолдерами (с научно-исследовательской работой)

Ролевая игра «Презентация диагностического отчёта консультанта руководству органа власти».

Роли и их функции:

- Ведущий консультант (лидер команды) — представляет отчёт, управляет презентацией;
- Консультант по организационной диагностике — детализирует выводы по структуре и процессам;
- Консультант по кадрам — представляет результаты анализа HR-блока;
- Руководитель органа власти (заказчик) — задаёт вопросы, оценивает рекомендации;
- Заместитель руководителя (куратор проекта) — уточняет детали, выражает позицию по выводам;
- Руководитель юридической службы — оценивает рекомендации с правовой точки зрения;

Ролевая игра «Пресс-конференция органа власти по итогам консалтингового проекта».

Роли и их функции:

- Руководитель органа власти (ведущий пресс-конференции) — представляет результаты со стороны заказчика;
- Ведущий консультант — представляет методологию и ключевые находки проекта;
- Представитель пресс-службы органа власти — модерировать вопросы журналистов;
- Журналист федерального издания — задаёт вопросы о результатах и стоимости проекта;
- Журналист регионального телеканала — задаёт вопросы о пользе для граждан;

— Представитель НКО — задаёт вопрос о публичности и прозрачности консалтингового проекта;

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 1. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования; виды консалтинга

Деловая игра «Проектная сессия «Выбор модели консультирования для органа власти»».

Исходная ситуация. Студенты, разделённые на 4 рабочие группы, получают описания реальных управленческих проблем в различных органах власти (федеральный орган исполнительной власти, региональный орган, муниципальная администрация, государственное учреждение). Каждая группа должна обосновать выбор модели консультирования (экспертная, процессная, смешанная), типа консультанта (внутренний/внешний), форму привлечения и предложить структуру консалтингового проекта с учётом международных стандартов FEACO/ICMCI.

Формат. Проектная сессия с последовательным представлением позиций. Группы работают параллельно, затем защищают свои решения перед остальными группами, выступающими в роли экспертов. Оценка — по критериям: корректность выбора модели, обоснованность, соответствие стандартам, учёт специфики публичного сектора.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи и деление на группы — 5 минут; работа в группах — 35 минут; защита позиций — по 8 минут на группу (32 минуты); перекрёстное обсуждение — 10 минут; подведение итогов — 8 минут.

Ожидаемый результат. Каждая группа представила аргументированное обоснование выбора модели консультирования для конкретного органа власти; выработаны общие рекомендации по принципам выбора типа консультирования в зависимости от характера управленческой проблемы и специфики органа власти.

Тема 2. Этика консультанта и антикоррупционные стандарты в деятельности органа власти

Деловая игра «Деловая игра «Этический кодекс консультанта органа власти»: разработка и защита».

Исходная ситуация. Ассоциация управленческих консультантов объявила конкурс на разработку проекта этического кодекса для консультантов, работающих с органами государственной власти и местного самоуправления. Команды студентов выступают как конкурирующие консалтинговые компании, каждая из которых разрабатывает проект кодекса, включая разделы: базовые принципы, нормы поведения, конфликт интересов, антикоррупционные стандарты, ответственность.

Формат. Деловая игра в формате конкурса проектов. 4 команды по 3–5 человек разрабатывают проект этического кодекса (3–5 страниц) и защищают

перед жюри (преподаватель и студенты в экспертных ролях). Проводится перекрёстная экспертиза проектов.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи — 5 минут; работа команд — 35 минут; защита проектов — по 8 минут на команду (32 минуты); перекрёстная экспертиза — 10 минут; выбор лучшего проекта и подведение итогов — 8 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила структурированный проект этического кодекса с разделами по всем ключевым аспектам этики и антикоррупционных стандартов; жюри выбрало лучший проект по критериям полноты, конкретности, соответствия требованиям законодательства и стандартам ICMCI; студенты освоили содержание и структуру профессиональных этических стандартов в консалтинге.

Тема 3. Нормативно-правовое обеспечение консультирования и экспертиза нормативных правовых актов

Деловая игра «Проектная сессия: разработка и экспертиза проекта нормативного правового акта».

Исходная ситуация. Орган исполнительной власти субъекта РФ поручил консалтинговым командам разработать проекты НПА в различных сферах (управление государственным имуществом, порядок предоставления субсидий, регулирование закупочной деятельности, регламент предоставления государственной услуги). Каждая команда разрабатывает проект НПА и проводит его оценку по критериям: соответствие законодательству, наличие коррупциогенных факторов, оценка регулирующего воздействия, затраты на реализацию.

Формат. Проектная сессия в 4 рабочих группах. Каждая группа разрабатывает проект НПА и проводит его экспертизу. Затем команды обмениваются проектами и проводят перекрёстную антикоррупционную экспертизу. Результаты защищаются перед «экспертным советом» (преподаватель и студенты).

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи — 5 минут; разработка проекта НПА — 25 минут; перекрёстная экспертиза — 15 минут; защита проектов и экспертных заключений — по 7 минут на команду (28 минут); подведение итогов — 17 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда разработала проект НПА и получила независимое экспертное заключение; выявленные коррупциогенные факторы устранены; студенты освоили технологии разработки НПА, проведения антикоррупционной экспертизы и оценки регулирующего воздействия в консалтинговой практике.

Тема 4. Процесс консалтингового проекта и коммуникации консультанта со стейкхолдерами (с научно-исследовательской работой)

Деловая игра «Деловая игра «Консалтинговый тендер»: конкурс на консалтинговый проект».

Исходная ситуация. Орган исполнительной власти объявил конкурс на разработку консалтингового проекта по оптимизации системы предоставления государственных услуг. Студенческие команды выступают в роли консалтинговых компаний, готовят и защищают тендерные предложения (методология диагностики, план проекта, команда, сроки, бюджет, ожидаемые результаты). Победитель определяется жюри (преподаватель и студенты в роли тендерной комиссии).

Формат. Деловая игра имитирует процедуру выбора консультанта органом власти. 4 команды по 3–5 человек готовят тендерное предложение (до 5 страниц + презентация) и защищают перед тендерной комиссией. Комиссия оценивает по критериям: методологическая обоснованность, реалистичность плана, соответствие требованиям заказчика, стоимость.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи и техническое задание — 5 минут; подготовка тендерных предложений — 35 минут; презентации команд — по 7 минут (28 минут); вопросы тендерной комиссии и ответы — 12 минут; выбор победителя и подведение итогов — 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила полноценное тендерное предложение; тендерная комиссия обосновала выбор победителя; студенты освоили структуру и содержание консалтингового предложения, технологию позиционирования консалтинговой команды перед органом власти и навыки конкурентной защиты проекта.

Деловая игра «Хакатон «Коммуникационная стратегия консалтингового проекта»».

Исходная ситуация. Студенты выступают в роли проектных команд, разрабатывающих коммуникационную стратегию для завершённого консалтингового проекта в органе власти. Каждая команда получает описание результатов проекта и должна разработать: план взаимодействия со стейкхолдерами, стратегию работы со СМИ, план публичных мероприятий, набор цифровых коммуникационных инструментов и ключевые сообщения для различных аудиторий.

Формат. Деловая игра в формате хакатона. 4 команды по 3–5 человек работают параллельно над разными кейсами (оптимизация услуг, цифровая трансформация, антикоррупционная программа, межведомственная интеграция). Каждая команда готовит коммуникационную стратегию и презентацию. Лучший проект выбирает жюри.

Регламент. Общее время — 90 минут. Представление кейсов — 5 минут; работа команд — 40 минут; защита коммуникационных стратегий — по 7 минут (28 минут); вопросы жюри — 7 минут; выбор лучшего проекта и итоги — 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила структурированную коммуникационную стратегию с ключевыми сообщениями, планом работы со стейкхолдерами и СМИ, набором цифровых инструментов; жюри выбрало лучший проект по критериям комплексности, реалистичности и инновационности; студенты освоили методологию

разработки коммуникационной стратегии консалтингового проекта в органе власти.

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования; виды консалтинга

Кейс «Аналитический центр при Правительстве РФ как институт управленческого консультирования». На основе открытых материалов о деятельности Аналитического центра при Правительстве РФ студенты проводят анализ: модель консультирования (внутреннее vs. экспертное), основные направления деятельности, структура, ключевые проекты и результаты за 2020–2025 годы. Сопоставляют деятельность Аналитического центра с международными стандартами FEACO и ICMCI. Формулируют выводы о специфике государственного консультирования и предложения по развитию потенциала центра. Результат — аналитическая записка объёмом 3–4 страницы.

Тема 2. Этика консультанта и антикоррупционные стандарты в деятельности органа власти

Кейс «Конфликт интересов в консалтинговом проекте органа власти: анализ практики». Студентам предлагается описание реальной (обезличенной) или смоделированной ситуации конфликта интересов в ходе консалтингового проекта в органе государственной власти: консультант, участвующий в разработке регламента закупочной деятельности, имеет родственные связи с поставщиком, участвующим в торгах. Студенты: квалифицируют конфликт интересов по видам, анализируют нарушения норм этики и законодательства, разрабатывают алгоритм урегулирования и меры профилактики на будущее. Результат — аналитическая записка 2–3 страницы.

Тема 3. Нормативно-правовое обеспечение консультирования и экспертиза нормативных правовых актов

Кейс «Антикоррупционная экспертиза проекта административного регламента предоставления государственной услуги». Студентам предлагается проект административного регламента предоставления одной из государственных услуг (по выбору, например: выдача разрешений на строительство, регистрация юридических лиц, предоставление субсидий). Необходимо: провести правовую экспертизу на соответствие Федеральному закону от 27.07.2010 № 210-ФЗ; провести антикоррупционную экспертизу по Постановлению Правительства РФ № 196; выявить коррупциогенные факторы; подготовить экспертное заключение с предложениями по устранению. Результат — экспертное заключение объёмом 3–5 страниц.

Тема 4. Процесс консалтингового проекта и коммуникации консультанта со стейкхолдерами (с научно-исследовательской работой)

Кейс «Диагностика управленческих проблем в органе власти: методы и результаты». На основе описания условного органа власти (региональный орган управления социальной защитой населения, штат 200 человек, выявленные симптомы: снижение удовлетворённости граждан — с 80% до 65%, рост нарушений сроков предоставления услуг — с 3% до 18%, высокая текучесть кадров — 30% в год) студенты выбирают методы диагностики, разрабатывают программу исследования (интервью, анкетирование, картирование процессов, SWOT), формулируют гипотезы о причинах проблем и план их проверки. Результат — программа диагностики объёмом 3–5 страниц.

Кейс «Коммуникационный провал и его последствия: взаимодействие органа власти со СМИ в ходе консалтингового проекта». Орган власти в ходе реализации консалтингового проекта (реорганизация системы предоставления услуг) столкнулся с информационным кризисом: непроверенные данные о планируемых сокращениях попали в СМИ и вызвали волну критики. Студенты анализируют причины информационного кризиса, формулируют алгоритм антикризисных коммуникаций, разрабатывают ключевые сообщения для разных аудиторий (граждане, сотрудники, депутаты, СМИ), предлагают меры по восстановлению репутации. Результат — коммуникационный антикризисный план объёмом 3–4 страницы.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Деловая репутация консультанта в государственном секторе: анализ кейсов» (к теме 2) — Сравнительный анализ двух ситуаций: (а) успешного укрепления деловой репутации консалтинговой компании за счёт соблюдения высоких этических стандартов при работе с органами власти; (б) репутационного кризиса вследствие нарушений профессиональной этики. Студенты выявляют ключевые факторы формирования деловой репутации консультанта, предлагают меры по её защите и восстановлению.

Кейс «Оценка регулирующего воздействия: расчёт затрат на реализацию НПА» (к теме 3) — На основе материалов одного из завершённых проектов ОРВ (опубликованных на regulation.gov.ru) студенты анализируют методику расчёта затрат на реализацию нормативного правового акта для бизнеса и государства, оценивают качество прогноза социально-экономических последствий, предлагают усовершенствование методики с учётом актуальной практики Минэкономразвития России.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Управленческое консультирование в государственном секторе: специфика, возможности и ограничения по сравнению с коммерческим консалтингом.

2. Институты консультирования в системе государственного управления России: Аналитический центр при Правительстве РФ и Счётная палата РФ.

3. Этика консультанта в органе власти: ценности, принципы и механизмы соблюдения профессиональных стандартов.

4. Конфликт интересов в консалтинговой практике: виды, порядок урегулирования и профилактика.

5. Антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов как инструмент консультирования органа власти.

6. Оценка регулирующего воздействия: международный опыт и российская практика.

7. Процесс консалтингового проекта в органе власти: этапы, методы диагностики и ключевые факторы успеха.

8. Коммуникации консультанта со стейкхолдерами органа власти: технологии, инструменты и типичные ошибки.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. К видам управленческого консультирования по признаку принадлежности консультанта НЕ относится:

- а) внешнее консультирование
- б) внутреннее консультирование
- в) нормативное консультирование
- г) смешанное консультирование

Правильный ответ: в.

2. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 утверждает:

- а) порядок противодействия коррупции в органах власти
- б) общие принципы служебного поведения государственных служащих
- в) методику проведения антикоррупционной экспертизы
- г) мониторинг правоприменительной практики

Правильный ответ: б.

3. Антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов в России регулируется:

- а) Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ
- б) Федеральным законом от 17.07.2009 № 172-ФЗ
- в) Указом Президента РФ от 20.05.2011 № 657
- г) Постановлением Правительства РФ № 1009

Правильный ответ: б.

4. Этапы консалтингового проекта по М. Кубр в правильной последовательности:

- а) диагностика → внедрение → разработка решений → завершение
- б) предварительный диагноз → диагностика → разработка решений → внедрение → завершение
- в) разработка решений → диагностика → внедрение → завершение
- г) диагностика → предварительный диагноз → разработка → завершение

Правильный ответ: б.

5. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ регулирует:

- а) порядок предоставления государственных и муниципальных услуг
 - б) обеспечение доступа к информации о деятельности государственных органов
 - в) противодействие коррупции в органах власти
 - г) деятельность средств массовой информации
- Правильный ответ: б.*

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения экзамена

Тема 1. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования; виды консалтинга

1. Управленческое консультирование: понятие, предмет, объект, функции; место в системе управленческих наук.
2. История становления управленческого консультирования: от Ф. Тейлора до McKinsey и BCG.
3. Классификация видов управленческого консультирования: по принадлежности, масштабу, специализации.
4. Экспертная и процессная модели консультирования (по Э. Шейну): сравнительная характеристика и применимость в публичном секторе.
5. Особенности управленческого консультирования органов государственной власти и местного самоуправления.
6. Аналитический центр при Правительстве РФ: задачи, структура, роль в системе государственного консультирования.
7. Счётная палата РФ как институт независимого аудита и консультирования органов власти.
8. Международные стандарты консалтинговой деятельности FEACO и ISMCI: содержание, применение, сертификация СМС.
9. Роль консультанта как агента изменений в органе власти: функции, ограничения, факторы успеха.
10. Сравнение внутреннего и внешнего консалтинга в органах власти: преимущества, риски, критерии выбора модели.

Тема 2. Этика консультанта и антикоррупционные стандарты в деятельности органа власти

1. Нормы служебной этики государственного служащего: Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 и его содержание.
2. Профессиональная этика консультанта по менеджменту: кодекс ISMCI, базовые принципы и нормы поведения.
3. Конфликт интересов государственного служащего: понятие, виды, порядок урегулирования.
4. Конфликт интересов в консалтинговой деятельности: типичные ситуации и механизмы разрешения.
5. Антикоррупционные стандарты в деятельности органов власти: Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ.

6. Выявление и анализ коррупциогенных факторов в деятельности органа власти.

7. Методы профилактики коррупционных проявлений в органах власти и в консалтинговой практике.

8. Деловая репутация консультанта как профессиональный актив: факторы формирования и защиты.

9. Ответственность консультанта и государственного служащего за нарушение этических норм и антикоррупционного законодательства.

10. Комиссии по урегулированию конфликта интересов: состав, порядок работы, виды решений.

Тема 3. Нормативно-правовое обеспечение консультирования и экспертиза нормативных правовых актов

1. Система нормативных правовых актов в Российской Федерации: виды, иерархия, требования к разработке.

2. Порядок разработки и принятия нормативных правовых актов: Постановление Правительства РФ № 1009.

3. Роль консультанта в разработке нормативно-методической документации органа власти.

4. Оценка регулирующего воздействия (ОРВ): цели, методика, порядок проведения, практика Минэкономразвития.

5. Расчёт затрат на реализацию нормативного правового акта и определение источников финансирования.

6. Социально-экономический прогноз последствий применения нормативных правовых актов.

7. Антикоррупционная экспертиза НПА: Федеральный закон от 17.07.2009 № 172-ФЗ, методика проведения.

8. Коррупциогенные факторы в НПА: виды, признаки, методы выявления и устранения.

9. Независимая антикоррупционная экспертиза: субъекты, порядок проведения, практика применения.

10. Мониторинг правоприменительной практики: Указ Президента РФ от 20.05.2011 № 657, субъекты, методы, результаты.

Тема 4. Процесс консалтингового проекта и коммуникации консультанта со стейкхолдерами (с научно-исследовательской работой)

1. Жизненный цикл консалтингового проекта по М. Кубр: этапы, содержание, особенности.

2. Предварительная диагностика в консалтинговом проекте: цели, методы, результаты.

3. Методы диагностики управленческих проблем: интервью, анкетирование, фокус-группы; применение в органах власти.

4. SWOT-анализ как инструмент диагностики управленческих проблем органа власти.

5. Картирование бизнес-процессов (process mapping) как метод диагностики в консалтинговом проекте.
6. Разработка управленческих решений в консалтинговом проекте: генерация альтернатив, критерии выбора, обоснование.
7. План внедрения консалтинговых рекомендаций: структура, ответственные, контрольные точки, управление рисками.
8. Управление сопротивлением изменениям при внедрении консалтинговых рекомендаций в органе власти.
9. Оценка эффективности консалтингового проекта: показатели, методы, документирование результатов.
10. Завершение консалтингового проекта: передача знаний заказчику, формирование устойчивости изменений.
11. Коммуникационная модель консалтингового проекта: принципы проектирования, каналы, инструменты.
12. Внутренние коммуникации в органе власти: организация информационных потоков, протоколы взаимодействия.
13. Межведомственные коммуникации: порядок организации, форматы взаимодействия, типичные барьеры.
14. Стейкхолдер-менеджмент в консалтинговом проекте: идентификация, картирование, стратегии работы с заинтересованными сторонами.
15. Взаимодействие органов власти с гражданами: Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ, механизмы общественного участия.
16. Публичные слушания и общественное обсуждение НПА как инструменты коммуникации органа власти с гражданским обществом.
17. Взаимодействие органов власти со СМИ: правовые основы, технологии пресс-сервиса, медиапланирование.
18. Цифровые каналы коммуникации органа власти: Госуслуги, Госпаблики, официальные сайты; роль в консалтинговом проекте.
19. Публичное выступление консультанта и пресс-спикера органа власти: структура, технология, типичные ошибки.
20. Антикризисные коммуникации органа власти в ходе консалтингового проекта: алгоритм, ключевые сообщения, восстановление репутации.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/539020>. — Текст : электронный.

2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебник для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16583-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/563036>. — Текст : электронный.

3. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование : учебное пособие / О. Л. Чуланова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 230 с. — (Высшее образование: Магистратура). — ISBN 978-5-16-013009-5. — URL: <https://knowmium.com/catalog/product/1843590>. — Текст : электронный.

4. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления : учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15787-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/560568>. — Текст : электронный.

5. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16604-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/560024>. — Текст : электронный.

6. Нечкин, А. В. Правовая экспертиза нормативных актов : учебник для вузов / А. В. Нечкин, А. В. Блещик. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 166 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15741-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/566889>. — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. М. Соколова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 215 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019021-1. — URL: <https://knowmium.com/catalog/product/1914141>. — Текст : электронный.

2. Лукьянова, А. В. Управление проектами в консалтинге : учебник / А. В. Лукьянова, Ю. П. Тен, И. В. Трифонов, Н. Н. Трифонова. — Москва : КноРус, 2024. — 222 с. — ISBN 978-5-406-11962-4. — URL: <https://book.ru/book/950302>. — Текст : электронный.

3. Богатырев, Е. Д. Этика государственной и муниципальной службы : учебник для вузов / Е. Д. Богатырев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19226-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/584109>. — Текст : электронный.

4. Гладких, В. И. Противодействие коррупции на государственной службе : учебник для вузов / В. И. Гладких, В. М. Алиев, В. Г. Степанов-Егиянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09787-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/564508>. — Текст : электронный.

5. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/568769>. — Текст : электронный.

6. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098>. — Текст : электронный.

7. Кузнецов, А. М. Этика государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для вузов / А. М. Кузнецов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16948-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/560261>. — Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций

6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022 эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575 эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.

				г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,

-компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

-стол студенческий одноместный – 4 шт.,

-компьютер студенческий – 4 шт.,

-стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

-стол студенческий двухместный – 31 шт.,

-стул – 25 шт.,

-компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

-стол студенческий двухместный – 12 шт.,

-стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра философии и социологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ФИЛОСОФИЯ

Б1.О.06

год набора – 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	уровень магистратуры
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры философии и социологии, протокол № 9 от «03» апреля 2026 года.

Авторы:

Рыбаков О.Ю. – доктор философских наук, доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой философии и социологии Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Пржиленский В.И. – доктор философских наук, профессор, профессор кафедры философии и социологии Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Фролова С.М. – доктор философских наук, профессор кафедры философии и социологии Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Рецензент:

Бондарева Я.В. – доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения»

Рыбаков О.Ю., Пржиленский В.И., С.М. Фролова

Философия: рабочая программа дисциплины (модуля) / О.Ю. Рыбаков, В.И. Пржиленский, С.М. Фролова. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2025.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины (модуля) «Философия» является формирование у обучающихся целостного и объемного представления об основных современных проблемах философии, их исторических истоках и социокультурных основаниях. В ходе достижения указанной цели осуществляется подготовка обучающихся, способных с методологической, мировоззренческой, ценностно-ориентированной и профессиональной точек зрения активно участвовать в разработке и реализации правовых норм, обеспечении законности и правопорядка, модернизации и совершенствовании политической и правовой системы России в условиях четвертой промышленной революции.

Задачами дисциплины (модуля) «Философия» являются: формирование умения и готовности выпускника в процессе своей профессиональной деятельности владеть философской методологией анализа социальных процессов, основными принципами и методами решения профессиональных задач, развитой философской культурой мышления.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) «Философия» относится к обязательной части Блока 1 (Б1.О) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, такими как «Проектное управление в государственном секторе», «Теория организации и организационное поведение».

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО.

Общепрофессиональные компетенции:

ОПК-1 Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти

ОПК-8 Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
Основные тенденции развития философской мысли 2-й пол. XX – нач. XXI вв.	ОПК-1 Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	ИОПК 1.1. Демонстрирует знание основных норм служебной этики, знает основные признаки коррупции и понимает направленность в деятельности органов власти
Философия в контексте современной культуры	ОПК-8 Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ИОПК 8.1. Показывает понимание сущности и структуры внутренних и внешних коммуникаций, способен учитывать особенности в их организации и развитии в профессиональной сфере
Онтологические проблемы современной философии	ОПК-8 Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ИОПК 8.1. Показывает понимание сущности и структуры внутренних и внешних коммуникаций, способен учитывать особенности в их организации и развитии в профессиональной сфере
Проблема субъекта и субъективности в современной философии	ОПК-1 Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	ИОПК 1.2. Способен соблюдать нормы служебной этики, выявлять и давать оценку коррупционному поведению

Сознание, самосознание, интеллект	ОПК-8 Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ИОПК 8.3. Демонстрирует практические умения организации взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации в устной и письменной формах применительно к официальному, нейтральному и неофициальному регистрам общения
Современная эпистемология: основные направления	ОПК-8 Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ИОПК 8.1. Показывает понимание сущности и структуры внутренних и внешних коммуникаций, способен учитывать особенности в их организации и развитии в профессиональной сфере
Проблемы методологии в современных философских дискуссиях	ОПК-1 Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	ИОПК 1.3. Обладает способностью обеспечивать соблюдение норм служебной этики, содействовать пресечению проявлений коррупционного поведения в деятельности органов власти
Современные трактовки проблемы человека	ОПК-8 Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями,	ИОПК 8.2. Демонстрирует способность вырабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе организует взаимодействие участников коммуникационного процесса для достижения цели

	институтами гражданского общества, средствами массовой информации	

В результате освоения дисциплины (модуля) «Философия» обучающийся должен:

знать:

- логику взаимодействия права и философии;
- хронологию развития философской мысли;
- понятийно-категориальный аппарат различных философских традиций и сопутствующие методы постановки и решения философских проблем;

уметь:

- использовать философскую методологию и мировоззренческие подходы при постановке целей и задач в рамках профессиональной юридической деятельности;
- применять философско-правовую культуру мышления, навыки аргументированного обоснования при принятии профессиональных решений;
- применять философские методы познания и объяснения правовой реальности, закономерностей правового регулирования;
- на основе приемов философского познания интерпретировать юридические документы;
- самостоятельно изучать философскую и правовую научную литературу; применять понятия и категории философии и знания основных гуманитарных и социальных наук в юридической деятельности;
- анализировать развитие права как социокультурного фактора общественного прогресса;
- оценить значение права в процессах формирования нового технологического уклада в современном мире;
- использовать в юридической деятельности основные достижения, нормы, ценности правовой культуры.

владеть:

- философской культурой анализа правовых явлений
- навыками обобщения, анализа и восприятия информации как условием эффективной реализации задач субъектов в коммуникативном пространстве права;
- приемами философского мышления для выработки системного, целостного взгляда на проблемы общества.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины «Философия» составляет 4 з.е., 144 академических часов. Форма итогового контроля – экзамен.

2.1. Тематические планы

2.1.1. Тематический план для заочной формы обучения

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Триместр	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)					Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			Лек-ции	ПЗ	ЛП	КРП	СР		
1	Основные тенденции развития философской мысли второй половины XX в. – начала XXI вв.	1	2	2	-	-	15	Управляемая дискуссия, работа в малых группах	Контрольная работа
2	Философия в контексте современной культуры.	1	-	2	-	-	15	Управляемая дискуссия, работа в малых группах	Контрольная работа
3	Онтологические проблемы современной философии.	1	-	2	-	-	15	Управляемая дискуссия, работа в малых группах	Контрольная работа
4	Проблема субъекта и субъективности в современной философии.	1	-	2	-	-	15	Управляемая дискуссия, работа в малых группах	Контрольная работа
5	Сознание, самосознание, интеллект.	1	-	-	-	-	15	-	Контрольная работа
6	Современная эпистемология: основные направления.	1	-	-	-	-	16	-	Контрольная работа
7	Проблемы методологии в современных философских дискуссиях.	1	-	2	-	-	16	Управляемая дискуссия, работа в малых группах	Контрольная работа
8	Современные трактовки проблемы человека.	1	-	-	-	-	16	-	Контрольная работа
Итого по ЗФО: 144			2	10	-	-	123	Экзамен (9 ак.ч.)	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Основные тенденции развития философской мысли второй половины XX – начала XXI вв.

Содержание:

1. Исторические истоки формирования проблемного поля современной философии.
2. Основные направления развития современной философской мысли.
3. Континентальная традиция в западной философии: истоки и перспективы.
4. Англосаксонская (аналитическая) традиция постановки и решения философских проблем.
5. Отечественная философия в XXI в.: дискуссии об идентичности.

2.3 Занятия семинарского типа

Практическое занятие № 1 *Ключевые направления эволюции философских учений в период с середины XX столетия по настоящее время.*

Вопросы для подготовки:

1. Историческая преемственность, определившая контуры современной философской мысли.
2. Ключевые векторы эволюции современной философии
3. Зарождение и будущее континентальной мысли в западной философии.
4. Аналитический подход к философии, характерный для англосаксонской мысли: анализ понятий и аргументов в разрешении философских дилемм
5. Российская философия XXI века: споры о самобытности

Практические задания:

1. Изучить материалы лекции по теме практического занятия.
2. Изучите рекомендованную литературу.
3. Проанализируйте место и роль философского знания в социальных и профессиональных практиках
4. Подготовьте доклад по теме семинара.

Практическое занятие № 2 Философия в контексте современной культуры

Вопросы для подготовки:

1. Философия в зеркале современной культуры.
2. Проблема культурных универсалий в современной философии.
3. Современная философия и искусство: точки пересечения.

Практические задания:

1. Изучите материалы лекции по теме практического занятия.

2. Изучите рекомендованную литературу.
3. Уточните понятия «герменевтика культуры», «культурные универсалии».
4. Определить место и роль философии в процессе производства нового знания.
5. Подготовьте доклад по одной из тем практического занятия.

Практическое занятие № 3 Онтологические проблемы современной философии

Вопросы для подготовки:

1. Логика развития онтологии в философской классике.
2. Метафизика и онтология в философских дискуссиях XX века.
3. Постмодернистские версии онтологии.
4. «Метафизика» виртуальной реальности.

Практические задания:

1. Изучите материалы лекции по теме практического занятия.
2. Изучите рекомендованную литературу.
3. Уточните понятия «онтический», «онтологический», «аналитическая метафизика».
4. Подготовьте доклад по одной из тем практического занятия.

Практическое занятие № 4 Проблема субъекта и субъективности в современной философии

Вопросы для подготовки:

1. Идея «смерти субъекта» в философских направлениях XX-XXI вв.
2. Современный трансцендентализм и философия постмодерна.
3. Проблема субъективности и философский релятивизм.

Практические задания:

1. Изучите материалы лекции по теме практического занятия.
2. Изучите рекомендованную литературу.
3. Уточните понятия «конструирование реальности», «реализм», «категоризация», «речевые акты», «жизненный мир», «значение», «смысл», «дескрипции», «коммуникативное действие».
4. Подготовьте в малой группе сравнительный анализ взглядов философов-монистов, дуалистов и плюралистов на проблему субъекта.

Практическое занятие № 5 Сознание, самосознание, интеллект

Вопросы для подготовки:

1. Научные подходы к изучению феномена сознания и современная философия.
2. Mind-body problem в современном философском дискурсе.
3. Проблема взаимосвязи языка и мышления в философских концепциях XXI века.

Рефераты:

1. Сущность проблемы определения сознания.
2. История концептуализации проблемы сознания.
3. Социальная природа сознания.
4. Что такое квалиа?
5. Каково быть летучей мышью?
6. Единство сознания и его социальность.
7. Сущность нейронаучного понимания сознания.
8. Психологическая парадигма сознания.

Практические задания:

1. Изучите материалы лекции по теме практического занятия.
2. Изучите рекомендованную литературу.
3. Проанализируйте основные концепции понимания сознания.
4. Сделайте сообщение (доклад) по одной из парадигм сознания.

Практическое занятие № 6 Современная эпистемология: основные проблемы**Вопросы для подготовки:**

1. Проблемное поле современной эпистемологии.
2. Когнитивистика: подходы, методы и основания.
3. Модели познавательной деятельности в современной философии и науке.
4. Проблемы веры и разума в современном философском дискурсе

Рефераты:

1. Скептики и скептическая парадигма познания.
2. Скептицизм Пиррона и скептицизм Декарта: главные отличия.
3. Позитивные и негативные функции скептицизма в познании.
4. Конститутивная работа рассудка.
5. Религиозное и философское познание.
6. Детерминизм и свобода.
7. Проблема сущности и существования в истории философии.

Практические задания:

1. Изучите материалы лекции по теме практического занятия.
2. Изучите рекомендованную литературу.
3. Проведите мысленный эксперимент самого процесса познания какой-либо конкретной вещи.
4. Проанализируйте категории метафизики (по выбору).
5. Сравните основные виды познания.

Практическое занятие № 7 Проблемы методологии в современных философских дискуссиях**Вопросы для подготовки:**

1. Проблема демаркации научного знания в современных философских дискуссиях.

2. «Спор о методе»: современные трактовки.

3. Проблема методологического синтеза в философии и науке.

Рефераты:

1. Конструктивистская парадигма познания.

2. Когерентная теория истины.

3. Гуманистический характер прагматической теории истины в прагматизме.

4. Конвенция в науке.

Практические задания:

1. Изучите материалы лекции по теме практического занятия.

2. Изучите рекомендованную литературу.

3. Сравните классическую и неклассическую эпистемологию.

4. Подберите случаи методологического синтеза в юридической науке.

Практическое занятие № 8 Современные трактовки проблемы человека

Вопросы для подготовки:

1. Взаимосвязь философских, религиозных и художественных подходов к проблеме человека.

2. Образы человека в современной философии.

3. Личностное и социальное в современном философском дискурсе.

Рефераты:

1. Социальная жизнь и социальные ценности.

2. Характер пересечения полей власти и закона в социальных изменениях.

3. Красота как основа нравственного выбора.

4. Особенности становления правовой культуры в современном российском обществе.

5. Механизм становления правовой культуры в современных обществах.

6. Философское понимание личности и его воплощение в праве: свобода и ответственность.

7. Учение Канта о свободе и долге, о трансцендентальности права.

8. Кьеркегор и Достоевский о нравственном становлении человека.

9. Формирование социальности и индивидуальности человека.

Практические задания:

1. Изучите материалы лекции по теме практического занятия.

2. Изучите рекомендованную литературу.

2.4. Самостоятельная работа

Самостоятельная работа осуществляется в следующих видах:

– *знакомство* с первоисточниками философской мысли: либо непосредственно с работами отдельных авторов, либо на основании хрестоматии (рекомендуемые источники и хрестоматии приведены в списках литературы) и отчет о работе в виде конспекта при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации;

– *подготовка* рефератов, эссе, докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях;

– *обдумывание* проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия и выдвижение их для обсуждения;

– *подготовка* к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

– *выполнение* тестов для самоконтроля при подготовке к практическому занятию;

– *подготовка* к контрольному тестированию;

– *опыт рецензирования* прочитанной философской литературы, учебников, статей и т.п.

Темы рефератов (докладов, презентаций):

1. Философские идеи Платона и Аристотеля: учение о бытии и познании (сходство и различие).

2. Учение Платона об идеях: онтологические, гносеологические, аксиологические и этические аспекты.

3. Учение о познании Платона.

4. Платонова концепция справедливости.

5. Метафизика Аристотеля.

6. Этика Аристотеля.

7. Учение Аристотеля о справедливости.

8. Проблема разума и веры, сущности и существования в философии Средневековья.

9. Номинализм и реализм в Средневековой философии.

10. Человек эпохи Возрождения: идеалы, стремления, возможности.

11. Декарт как основоположник новоевропейской философии.

12. Учение Декарта о *cogito*.

13. Методология Декарта.

14. Методология рационализма и эмпиризма.

15. Бэкон и Декарт: сходство и различие философских учений.

16. Учение Спинозы о субстанции.

17. Плюралистическая метафизика Г.В. Лейбница.

18. Правовые идеи Г.В. Лейбница.

19. Теория познания Дж. Локка.

20. Учение Д. Юма о причинности.

21. Имматериализм Дж. Беркли.

22. Учение И. Канта о синтетическом познании.

23. Этика долга И. Канта.
24. Философия права И. Канта.
25. Трактат И. Канта о вечном мире и современность.
26. Спекулятивная логика Г.В.Ф. Гегеля.
27. Философия права Г.В.Ф. Гегеля.
28. Мир как воля и представление А. Шопенгауэра.
29. Основные идеи Ф. Ницше.
30. Понятие жизни, сущности и назначения человека в философии жизни.
31. Этапы развития позитивизма и их основные характеристики.
32. Предмет философии в позитивистских направлениях.
33. Проблема истинности знания в философии неопозитивизма.
34. «Лингвистический поворот» в современной аналитической философии.
35. Проблема человека в философии экзистенциализма.
36. Экзистенциализм – это гуманизм.
37. Славянофилы и западники: история и современность.
38. Историософия П.Я. Чаадаева.
39. Этика В.С. Соловьева.
40. Концепция «цельного знания» В.С. Соловьева.
41. В.С. Соловьев о праве как минимуме нравственности.
42. Учение о богочеловечестве в философии В.С. Соловьева и Н.А. Бердяева.
43. Учение о Софии в русской философии.
44. Понятие культуры и цивилизации в философии Н.А. Бердяева.
45. Особенности российской правовой культуры.
46. Бытие человека и его перспективы. Человек настоящего и будущего.
47. Бытие как философская категория. Виды бытия.
48. Философское и естественнонаучное истолкование времени.
49. Сознательное и бессознательное.
50. Творящая природа сознания.
51. Место и роль интуиции в познавательной деятельности человека.
52. Проблема истины в философии.
53. Проблема истины в процессе предварительного следствия, судебном исследовании и юридической практике.
54. Роль языка в познании.
55. Философские (метафизические) категории: методологическое, аксиологическое, эвристическое значения для юридических наук.
56. Философские основания права.
57. Роль субъективного фактора в превращении возможности в действительность.
58. Особенности социального познания.
59. Теория справедливости Дж. Роулза.
60. Место человека в системе общественных отношений.
61. Противоречивое единство морального и правового сознания.
62. Понятие, сущность и критерии правового прогресса.
63. Современная философия о свободе и ответственности личности.
64. Соотношение и взаимосвязь социального и правового прогресса.

65. Социальные истоки правового нигилизма.
66. Значение языка в юриспруденции.
67. Взаимоотношения общества и государства.
68. Содействовало ли возрождение наук и художеств очищению нравов?
69. Развитие цивилизации и гуманитарные риски.

Модель самостоятельной работы обучающихся по отдельным разделам и темам курса:

1. *При изучении историко-философской тематики* необходимо углубленное изучение – по выбору обучающегося – одного из произведений отечественного или зарубежного философа века и подготовка доклада о прочитанном на практическом занятии. Такого рода работа призвана способствовать выработке понимания современных тенденций развития философской мысли, а также овладению навыками философского анализа различных типов мировоззрения.

2. *При изучении онтологии* рекомендуется ознакомиться с концепциями бытия/небытия в работах современных российских и зарубежных философов (это можно сделать, используя электронные ресурсы информационно-образовательных порталов, например, ФЦИОР), определить собственную позицию по данному вопросу и аргументированно выступить с ней на обсуждении. Данный вид работы развивает навыки самостоятельного мышления и умение вести дискуссию. Изучение темы «Научные картины мира» требует от обучающегося, с одной стороны, более глубокого ознакомления с результатами современной науки, с другой – умения увидеть их мировоззренческие смыслы.

3. *Изучение гносеологии и научного познания* требует от обучающегося умения рассмотреть юридические документы, а также изучаемые правовые дисциплины в целом с точки зрения использования в них философских и общенаучных методов, что способствует лучшему пониманию методологии права.

4. *При изучении темы о субъекте и обществе* рекомендуется самостоятельное ознакомление с гипотезами социального происхождения человека, а также результатами современных дискуссий философов, ученых, юристов и представителей церкви о сущности человека, его социальной и биологической природе. Кроме того, самостоятельная работа обучающихся должна быть направлена на подготовку к участию в дискуссиях по проблемам и противоречиям современного общества, в том числе, в рамках Дискуссионного клуба Университета.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Учитывая ограниченное количество часов, отведенных на аудиторные занятия, обучающимся заочной формы обучения следует максимально эффективно использовать:

1. Еженедельные консультации ведущих преподавателей, приходить на них с готовыми вопросами, самостоятельно выполнить все предлагаемые в рабочей программе тестовые задания, а также общие требования по изучению первоисточников (изучение по Хрестоматии, а также одного из философов XX века более углубленно).

2. Пользоваться сайтом Университета, на котором будут размещены необходимые материалы.

3. Использовать электронные ресурсы информационно-образовательных порталов, веб-сайты по предметной области, ресурсы электронных библиотек и специализированных баз данных.

Модельные задания:

1. Проанализируйте предложенный преподавателем философский текст, эксплицируйте основную идею автора этого текста и перескажите её своими словами.

2. Подготовьте содержательный обзор современной литературы (3-5 источников) по определенной философской тематике (например: кто из современных авторов, принадлежащих к направлению аналитической философии, занимался/занимается проблемой справедливости и каково основное содержание этих концепций?).

3. Прочитайте философский текст и определите, к какому философскому направлению (школе) принадлежит автор проанализированного отрывка. Объясните, на основании каких признаков осуществлена такая идентификация.

4. Сделайте обзор историко-философской литературы (работ классиков философии) по определенной теме (например: кто из европейских философов Нового времени выдвигал и как аргументировал теорию естественного права?).

5. Прочитайте предложенный преподавателем философский текст, проведите анализ аргументов автора и дайте их оценку по следующим критериям: тип аргументации (эмпирическая/теоретическая, логическая/фактическая), степень (сила) аргументированности доводов, недостатки/достоинства аргументации, степень логической точности и вероятности.

6. Подберите литературу к выбранной или предложенной теме реферата (10-15 источников) или доклада (5-7 источников).

7. Подберите логически непротиворечивые и содержательно убедительные аргументы к некоторому философскому высказыванию (например: «истинное знание достигается с помощью разума, а не чувств»).

8. Сформулируйте и аргументируйте (с точки зрения философии права, а не юриспруденции) фундаментальные принципы и критерии правового прогресса.

9. Аргументированно опровергните некоторое философское утверждение (например: «источником истинного знания являются, в первую очередь, ощущения, полученные с помощью органов чувств»).

10. Составьте список философской литературы по теме, предложенной преподавателем.

11. Проведите подготовку конференции: сформулируйте тему и основные направления внутри выбранной темы, определите основную литературу для докладов, составьте очередность выступлений докладчиков с точки зрения логической последовательности тематики этих выступлений.

12. Подготовьте «круглый стол»: сформулируйте тему и определите две противоположные позиции по данной проблеме, разделите участников «круглого стола» на две группы с тем, чтобы каждая группа аргументировала и отстаивала одну из позиций. Выберите несколько человек из группы, которые будут выступать в качестве арбитров.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Перечень вопросов для самоконтроля и подготовки к промежуточной аттестации

1. Исторические истоки формирования проблемного поля современной философии.
2. Основные направления развития современной философской мысли.
3. Континентальная традиция философствования: истоки и перспективы.
4. Англо-саксонская традиция в постановке и решении философских проблем.
5. Современная отечественная философия: дискуссии об идентичности.
6. Исторические основания идеи «конца философии».
7. Современная философия в поисках собственной предметности.
8. Дискуссии о миссии философии в современном мире.
9. Философия в зеркале современной культуры.
10. Проблема культурных универсалий в современной философии.
11. Современная философия и искусство: точки пересечения.
12. Логика развития онтологии в философской классике.
13. Метафизика и онтология в философских дискуссиях XX века.
14. Постмодернистские версии онтологии.
15. «Метафизика» виртуальной реальности.
16. Идея «смерти субъекта» в философских направлениях XX-XXI вв.
17. Современный трансцендентализм и философия постмодерна.
18. Проблема субъективности и философский релятивизм.
19. Научные подходы к изучению феномена сознания и современная философия.
20. Mind-body problem в современном философском дискурсе.
21. Проблема взаимосвязи языка и мышления в философских концепциях XXI века.
22. Проблемное поле современной эпистемологии.
23. Когнитивистика: подходы, методы и основания.

24. Модели познавательной деятельности в современной философии и науке.
25. Проблема демаркации научного знания в современных философских дискуссиях.
26. Проблема методологического синтеза в философии и науке.
27. Значение европейского рационализма для становления и развития философии и науки.
28. Рациональность и «логоцентризм». Иррационализм в философских исканиях XX века.
29. Взаимосвязь философских, религиозных и художественных подходов к проблеме человека.
30. Образы человека в современной философии.
31. Личностное и социальное в современном философском дискурсе.
32. Проблемы общественно-государственного устройства в современной философии.
33. Философский анализ феномена манипулирования общественным сознанием.
34. «Реальность массмедиа» как феномен современного мира.
35. Проблемы межкультурной коммуникации в современном мире.
36. Коммуникативность и философии и науке.

3.2. Темы эссе

1. Проблема человека в современной философии. Существование человека в мире как центральная проблема философии экзистенциализма.
2. Философские категории как высшие роды бытия и ступени познания (бытие и ничто, сущность и существование, единое и многое).
3. Человеческое бытие как объект философского и научного анализа. Антропоцентрическая установка современного гуманитарного познания.
4. Проблема субстанции в истории философии
5. Исторические типы философского мышления. Классическая, неклассическая, постнеклассическая философия.
6. Роль критического анализа установок классической философии в становлении современной онтологии и теории познания.
7. Онтология, гносеология, аксиология как основные разделы философии.
8. Метафизика и онтология как исторические формы философского осмысления действительности.
9. Реальность как объект философского анализа. Физическая и социальная реальность.
10. Бытие и небытие. Вопрос о смысле бытия как центральная проблема философии М. Хайдеггера. Временность и бытие-к-смерти.
11. Исторические типы философского мышления. Классическая, неклассическая, постнеклассическая философия
12. Философия как мировоззрение. Специфика философского мышления.

13. Натурфилософия и ранние формы философского мышления.
14. Проблема бытия в истории философии (античная философия, И. Кант, Г.-В.-Ф. Гегель, М. Хайдеггер). Бытие и сущее. Общее и особенное «бытия мира» и «бытия в мире».
15. Бытие и небытие. Вопрос о смысле бытия как центральная проблема философии М. Хайдеггера. Временность и бытие-к-смерти.
16. Главные установки и идеи постмодернизма.
17. Сущность и существование. Многообразие форм существующего. Сущность и явление.
18. Сущность и событие. Идеальное и «временное» (М. Хайдеггер).
19. Понятие вещи. Признаки и свойства вещи. Вещь сама по себе.
20. Человек как уникальное существо. Проблема общего и особенного в познании человека.
21. Социальная онтология человеческого бытия и общественного развития.
22. Язык как горизонт жизни. Взаимосвязь мира и языка (Л. Витгенштейн). Язык как «дом бытия» (М. Хайдеггер).
23. Язык как среда герменевтического опыта. Историчность человеческого опыта и предпонимание.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

4.1. Основная литература

1. *Рыбаков, О. Ю.* Философия права. Учебник для магистров / О. Ю. Рыбаков. - 2-е издание. Москва: Проспект, 2025. – 320с. ISBN 978-5-392-36654-5.
2. *Пржиленский В.И.* Современная философия. Интеллектуальные технологии XXI века [Электронный ресурс] : учебник. — М.: Проспект, 2020. — 336 с. – Текст : электронный. - URL: <http://ebs.prospekt.org/book/34669>

4.2 Дополнительная литература

3. *Философия для юристов : учебник для бакалавриата / А.Ю. Огородников, В.И. Пржиленский [и др.] ; под ред. О.Ю. Рыбакова, В.И. Пржиленского ; Моск. гос. юрид. ун-т имени О.Е. Кутафина (МГЮА).* - М. : Норма : ИНФРА-М, 2019. - 368 с. - ISBN 978-5-00156-003-6. - ISBN 978-5-16-015318-6. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=428075>
4. *Пржиленский В.И.* История и философия науки : учебник для аспирантов. - М. : Норма : ИНФРА-М, 2020. - 296 с. Гриф РИС МГЮА. - ISBN 978-5-00156-030-2. ISBN 978-5-16-015639-2. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=436657>
5. *Канке, В. А.* Философия для юристов: учебник / В.А. Канке. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва :ИНФРА-М, 2019. - 333 с. (Высшее образование: Бакалавриат) - ISBN 978-5-16-014115-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=422176&pid=967351>
6. *Зеленов, Л. А.* История и философия науки: учебное пособие для магистров, соискателей и аспирантов / Л. А. Зеленов, А. А. Владимиров, В. А.

Щуров. - 4-е изд., стер. - Москва : Флинта, 2021. - 473 с. - ISBN 978-5-9765-0257-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843175>

7. Демина, Л. А. Логика, методология, аргументация в научном исследовании : учебник для аспирантов / Л. А. Демина, В. И. Пржиленский. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2024. – 160 с. – ISBN 978-5-392-42773-4. – EDN TJMDGE.

8. Профессиональная этика и нравственная философия: сближение в парадигме очеловечивания права = Professional ethics and moral philosophy: convergence and humanization of law : монография : к 65-летию научного руководителя философско-правового клуба "Нравственное измерение права", доктора фил. наук, проф. Вячеслава Михайловича Артемова / В.М. Артемов, О.Ю. Рыбаков, А.В. Разин [и др.] ; отв. ред.: В.М. Артемов, О.Ю. Рыбаков ; Моск. гос. юрид. ун-т имени О.Е. Кутафина (МГЮА). - Москва : РГ-Пресс, 2021. - 406 с. : ил. - (Научная школа МГЮА). - ISBN 978-5-9988-0946-0.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа практики размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03 2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры:

	Academic Research			- № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от

				11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.;

				- № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026

				г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации практики, оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 20.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 г. № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05. 2019 г. № 31806485253 от 21.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия

4.		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет-браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно-правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации практики задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
– стол студенческий двухместный – 42 шт.,

- стол студенческий трехместный – 7 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
- стул – 79 шт.,
- компьютер студенческий – 76 шт.,
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва, наб. Шитова, дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская, дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,

– ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ЛИДЕРСТВО КАК РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ

Б1.В.01

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Лидерство как ресурс управления: рабочая программа дисциплины
(модуля) / Н.Ю. Романенко. – М.: Издательский центр Университета имени
О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Лидерство как ресурс управления» является формирование у обучающихся системных знаний, умений и навыков в области теории и практики лидерства в публичном управлении, включая освоение современных концепций и стилей лидерства, технологий командообразования в органах государственной власти и местного самоуправления, а также методов развития личной эффективности руководителя как ключевого ресурса управленческой деятельности.

Задачами дисциплины (модуля) «Лидерство как ресурс управления» являются:

- 1) изучение теоретико-методологических основ лидерства: эволюции концепций от теории черт до трансформационного, аутентичного и служебного лидерства, а также лидерства 5-го уровня;
- 2) освоение классификации стилей лидерства и моделей лидерского поведения, включая управленческую решётку Блейка-Моутон, ситуационные и адаптивные модели, а также идентификацию токсичного лидерства;
- 3) формирование знаний об особенностях публичного лидерства в органах государственной власти и местного самоуправления, нормативно-правовых основах кадровой политики, программах развития кадрового резерва и инструментах оценки руководителей;
- 4) развитие компетенций в области командообразования в публичной сфере: стадии развития команды, ролевое распределение по Белбину, управление конфликтами и фасилитация;
- 5) выработка умений по развитию личной эффективности лидера: эмоциональный интеллект, тайм-менеджмент, коучинговые компетенции, профилактика выгорания и составление индивидуального плана развития.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Лидерство как ресурс управления» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 (Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной

программы: Философия; История и методология управленческой науки; Теория организации и организационное поведение.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Кадровая политика и кадровое консультирование; Организация и технологии тренинга; Коучинг и тайм-менеджмент в управлении; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Универсальные компетенции:

УК-1.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СТИЛИ ЛИДЕРСТВА		
Тема 1. Теоретико-методологические основы лидерства: эволюция концепций	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников
Тема 2. Стили лидерства и модели лидерского поведения	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников

		информации, работает с противоречивой информацией из разных источников
РАЗДЕЛ 2. ЛИДЕРСТВО В ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ И КОМАНДНАЯ РАБОТА		
Тема 3. Публичное лидерство в органах государственной власти и местного самоуправления	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников
Тема 4. Командообразование и командная стратегия лидера в публичной сфере	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников
РАЗДЕЛ 3. ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА		
Тема 5. Личная эффективность лидера и развитие лидерского потенциала	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Теоретико-методологические основы лидерства: теории черт (Гальтон, Кеттелл), поведенческие теории (Левин, Стогдилл, Блейк-Моутон), ситуационные концепции (Фидлер, Херси-Бланшар, Врум-Йеттон), трансформационное лидерство (Бёрнс, Басс), аутентичное лидерство, служебное лидерство (Гринлиф), лидерство 5-го уровня (Коллинз);

2. Классификацию стилей лидерства и моделей лидерского поведения: стили Левина (авторитарный, демократический, либеральный), управленческую решётку Блейка-Моутон, механизмы адаптивного и харизматического лидерства, признаки токсичного лидерства и методы его идентификации в управленческой практике;

3. Особенности публичного лидерства в органах государственной власти и местного самоуправления: нормативно-правовую базу (ФЗ № 79-ФЗ, № 25-ФЗ), программы развития кадрового резерва («Лидеры России», «Школа мэров», «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС), инструменты оценки руководителей через KPI и 360°;

4. Принципы командообразования в публичной сфере: стадии развития команды по Такману, ролевое распределение по Белбину, типы команд в госсекторе (проектные, функциональные, межведомственные), модели управления конфликтами (Томас-Килменн), технологии фасилитации и модерации командной работы;

5. Инструменты развития личной эффективности лидера: концепцию эмоционального интеллекта Гоулмана, методы тайм-менеджмента (матрица Эйзенхауэра, GTD), коучинговые компетенции (модель GROW, стандарты ICF), технологии профилактики профессионального выгорания и управления стрессом, структуру индивидуального плана развития лидера (ИПР).

б) Уметь:

1. Осуществлять критический анализ теоретических концепций лидерства и обосновывать выбор наиболее применимых моделей для конкретных управленческих ситуаций в органах государственной власти и местного самоуправления;

2. Диагностировать стиль лидерства руководителя, выявлять признаки неэффективного и токсичного лидерства, разрабатывать рекомендации по коррекции лидерского поведения с опорой на ситуационные и адаптивные модели;

3. Анализировать нормативно-правовые основы публичного лидерства, оценивать эффективность программ развития кадрового резерва и предлагать меры по их совершенствованию на основе системного подхода;

4. Формировать и развивать управленческие команды в публичной сфере: распределять роли по Белбину, применять технологии фасилитации и модерации, разрешать командные конфликты с использованием модели Томас-Килменн;

5. Разрабатывать и реализовывать индивидуальный план развития лидерского потенциала, применять коучинговые инструменты (GROW, ICF) и

технологии тайм-менеджмента для повышения личной эффективности руководителя.

в) Владеть:

1. Методами системного и критического анализа концепций лидерства; инструментами сравнительного исследования теоретических моделей и их применимости в практике государственного и муниципального управления;

2. Технологиями диагностики стилей лидерства и лидерского поведения; инструментами оценки руководителей (KPI, 360°) и разработки программ коррекции неэффективных управленческих практик;

3. Навыками анализа нормативно-правового обеспечения публичного лидерства; инструментами оценки программ кадрового резерва («Лидеры России», «Школа мэров», «Высшая школа государственного управления»);

4. Технологиями командообразования и фасилитации в публичной сфере; методами диагностики командных ролей (Белбин), управления конфликтами (Томас-Килменн) и модерации групповой работы в органах власти;

5. Инструментами развития лидерского потенциала: коучинговыми компетенциями (GROW, ICF), методами тайм-менеджмента (матрица Эйзенхауэра, GTD), технологиями саморефлексии, профилактики выгорания и составления ИПР.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации – экзамен.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Теоретико-методологические основы лидерства: эволюция концепций	1/ 2	2	2	18	Технология проблемного обучения. Технология смешанного обучения. Технология «Перевернутого класса». Технология работы в малых группах	Устный опрос, тестирование, кейс-задание, ролевая игра
2	Стили лидерства и модели лидерского	2		2	18	Кейс-технология. Технология	Устный опрос, тестирование,

	поведения					проблемного обучения. Технология смешанного обучения. Технология работы в малых группах	кейс-задание, деловая игра
3	Публичное лидерство в органах государственной власти и местного самоуправления	2		2	17	Кейс-технология. Технология проблемного обучения. Технология работы в малых группах. Технология смешанного обучения	Устный опрос, тестирование, эссе, кейс-задание
4	Командообразование и командная стратегия лидера в публичной сфере	2		2	17	Технология работы в малых группах. Кейс-технология. Технология проблемного обучения. Технология смешанного обучения	Устный опрос, тестирование, кейс-задание, деловая игра
5	Личная эффективность лидера и развитие лидерского потенциала	2		2	17	Кейс-технология. Технология проблемного обучения. Технология работы в малых группах, элементы научно-исследовательской деятельности	Устный опрос, тестирование, кейс-задание, защита аналитической записки (НИР)
	Итого		2	10	87	Экзамен – 9 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теоретико-методологические основы лидерства: эволюция концепций (2 ч.)

Содержание:

1. Лидерство как управленческий феномен: понятие, соотношение с властью и влиянием, место лидерства в системе наук об управлении. Теории черт: Ф. Гальтон о наследственности лидерских качеств, Р. Б. Кеттелл о личностных факторах лидера, критика «теории великого человека».

2. Поведенческие теории лидерства: классификация стилей К. Левина (авторитарный, демократический, либеральный), исследования Р. Стогдилла (двумерная модель лидерства – ориентация на задачу и на отношения), управленческая решётка Р. Блейка и Дж. Моутон как инструмент диагностики лидерского стиля.

3. Ситуационные концепции лидерства: модель Ф. Фидлера (ситуационные переменные и наименее предпочтительный сотрудник), модель Херси-Бланшара (ситуационное лидерство и уровни зрелости последователей), модель Врума-Йеттона (дерево решений и участие подчинённых).

4. Современные концепции лидерства: трансформационное лидерство Дж. Бёрнса и Б. Басса (четыре «И»: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция, индивидуальный подход), аутентичное лидерство; служебное лидерство Р. Гринлифа («servant leadership»), лидерство 5-го уровня по Дж. Коллинзу (скромность + профессиональная воля).

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Теоретико-методологические основы лидерства: эволюция концепций (2 ч.)

Содержание:

1. Дискуссия «Лидером рождаются или становятся?»: сравнительный анализ теорий черт и поведенческих концепций применительно к государственному управлению.

2. Практикум по управленческой решётке Блейка-Моутон: самодиагностика и групповой анализ стилей лидерства в условном органе власти.

3. Ролевая игра «Ситуационный лидер»: выбор стиля управления в зависимости от уровня зрелости подчинённых (модель Херси-Бланшара).

4. Разбор кейса «Трансформационный лидер в публичном управлении»: анализ примеров из практики руководителей органов государственной власти.

Задания для подготовки:

– изучить эволюцию концепций лидерства от теории черт до трансформационных моделей по рекомендованным источникам;

– подготовить сравнительную таблицу основных концепций лидерства (критерии: автор, ключевые переменные, применимость в госсекторе) (2–3 стр.);

– подготовить аналитическую справку о конкретном примере трансформационного или служебного лидерства в практике российского государственного управления (1–2 стр.).

Практическое занятие 2. Стили лидерства и модели лидерского поведения (2 ч.)

Содержание:

1. Стили лидерства Левина в управленческой практике: диагностика авторитарного, демократического и либерального стилей; ситуационная применимость каждого стиля в органах государственной власти.

2. Харизматическое лидерство: природа и механизмы влияния; сравнительный анализ харизматического и трансформационного лидерства; риски зависимости организации от личности лидера в практике публичного управления.

3. Адаптивное лидерство (Хейфец-Лински): различие технических и адаптивных вызовов; харизматическое лидерство и его риски в публичном управлении.

4. Токсичное лидерство: признаки, механизмы распространения, последствия для организационной культуры органа власти; методы идентификации и противодействия.

Задания для подготовки:

– изучить концепции харизматического и адаптивного лидерства (Хейфец-Лински) по рекомендованным источникам;

– подготовить анализ кейса «Токсичный руководитель в органе власти» с предложением мер по коррекции ситуации (2–3 стр.);

– подготовить сравнительный анализ продуктивного и деструктивного харизматического лидерства на конкретных примерах из практики российского публичного управления (1–2 стр.).

Практическое занятие 3. Публичное лидерство в органах государственной власти и местного самоуправления (2 ч.)

Содержание:

1. Специфика публичного лидерства: нормативные ограничения, подотчётность обществу, множественность стейкхолдеров; лидерство высших должностных лиц субъектов РФ как предмет анализа.

2. Нормативно-правовая база: Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе», Федеральный закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе»; требования к компетенциям руководителей в системе государственной службы.

3. Программы развития кадрового резерва: «Лидеры России», «Школа мэров», «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС – структура, отбор участников, образовательные модули, практика реализации.

4. Инструменты оценки руководителей: КРІ в публичном управлении (ключевые показатели эффективности должностных лиц); метод 360° как инструмент развивающей оценки компетенций лидера в органе власти.

Задания для подготовки:

– изучить Федеральный закон № 79-ФЗ и Федеральный закон № 25-ФЗ в части требований к профессиональным компетенциям руководителей;

- подготовить аналитический обзор программы «Лидеры России» или «Школа мэров»: цели, результаты, роль в формировании кадрового резерва (2–3 стр.);
- разработать систему KPI для условного руководителя органа власти с обоснованием выбора показателей (1–2 стр.).

Практическое занятие 4. Командообразование и командная стратегия лидера в публичной сфере (2 ч.)

Содержание:

1. Стадии развития команды по Б. Такману (формирование – шторм – нормирование – выполнение – роспуск): диагностика текущей стадии команды и лидерские задачи на каждом этапе.
2. Ролевое распределение в команде по М. Белбину: характеристика девяти командных ролей, самодиагностика, оптимальный состав команды для решения управленческих задач в органе власти.
3. Типы команд в государственном секторе: проектные, функциональные, межведомственные; особенности формирования и управления; лучшие практики командной работы в публичном управлении.
4. Управление конфликтами в команде: модель Томас-Килменн (пять стратегий); фасилитация и модерация как инструменты лидера-организатора командной работы.

Задания для подготовки:

- изучить модель стадий развития команды по Такману и типологию командных ролей Белбина по рекомендованным источникам;
- провести диагностику ролей в учебной группе по методике Белбина и подготовить карту командных ролей (1–2 стр.);
- подготовить кейс-анализ конфликтной ситуации в управленческой команде органа власти с применением модели Томас-Килменн (2–3 стр.).

Практическое занятие 5. Личная эффективность лидера и развитие лидерского потенциала (2 ч.)

Содержание:

1. Эмоциональный интеллект лидера (Гоулман): четыре домена (самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки); диагностика и развитие ЭИ у руководителей органов власти; связь ЭИ с эффективностью управления.
2. Тайм-менеджмент руководителя: матрица Эйзенхауэра (срочность или важность), методология GTD (Getting Things Done) Д. Аллена; инструменты расстановки приоритетов и делегирования в управленческой практике.
3. Коучинговые компетенции лидера: модель GROW (Цель – Реальность – Варианты – Намерение), стандарты ICF, коучинговый стиль управления как инструмент развития сотрудников, саморефлексия и профессиональная идентичность лидера.

4. Профессиональное выгорание и управление стрессом: признаки и стадии выгорания по Маслач, профилактика, технологии стресс-менеджмента, индивидуальный план развития лидера (ИПР): структура, разработка, реализация и мониторинг.

Задания для подготовки:

- изучить концепцию эмоционального интеллекта Гоулмана и модель GROW по рекомендованным источникам;
- разработать индивидуальный план развития лидерского потенциала (ИПР) объёмом 2–3 стр. с целями, мероприятиями и критериями оценки;
- подготовить аналитическую записку НИР объёмом 5–7 страниц по индивидуальной теме в области личной эффективности лидера или развития лидерского потенциала в публичном управлении, согласованной с преподавателем.

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 87 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

- изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов, методических материалов по теории и практике лидерства в публичном управлении;
- подготовка к практическим занятиям: проработка теоретического материала, выполнение индивидуальных и групповых заданий по диагностике лидерских стилей, командообразованию и развитию личной эффективности;
- написание эссе по заданным темам, подготовка конспектов нормативных правовых актов и аналитических обзоров программ развития кадрового резерва в системе государственного управления;
- подготовка и защита аналитической записки по научно-исследовательской работе (НИР);
- работа с электронными правовыми базами («КонсультантПлюс», «Гарант»);
- подготовка к тестированию, к участию в ролевых и деловых играх, к экзамену.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Для обучающихся заочной формы обучения самостоятельная работа является основной формой освоения дисциплины и составляет 87 академических часов. Самостоятельная работа организуется в межсессионный период с использованием электронной информационно-образовательной среды Университета. Обучающимся предоставляется доступ к электронным учебникам, нормативно-правовой базе («КонсультантПлюс», «Гарант»), portalу государственной службы (gossluzhba.gov.ru). Контроль самостоятельной работы осуществляется путём проверки письменных

заданий (эссе, аналитических записок, ИПР), тестирования в ЭИОС и собеседования с преподавателем на практических занятиях в период сессии.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Лидерство как ресурс управления»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- эссе и аналитические справки (аналитические обзоры);
- аналитическая записка по научно-исследовательской работе (НИР);
- индивидуальный план развития лидера (ИПР) / проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, создавать самостоятельные исследовательские и аналитические работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Автоматизированные системы контроля знаний:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 1. Теоретико-методологические основы лидерства: эволюция концепций

Ролевая игра «Ситуационный лидер: выбор стиля управления в кризисной ситуации органа власти».

Роли и их функции:

- Руководитель департамента (лидер) – диагностирует уровни зрелости команды, выбирает и применяет стиль;
- Ведущий специалист по цифровизации (высокий уровень зрелости) – мотивирован, компетентен;
- Специалист отдела ИТ (средний уровень зрелости) – имеет технические знания, но неуверен в целях;
- Новый сотрудник из смежного ведомства (низкий уровень зрелости) – мотивирован, но без опыта;
- Юрисконсульт (высокий уровень зрелости) – сопротивляется изменениям, скептически настроен;
- Наблюдатель-аналитик – фиксирует применяемые лидерские приемы и стили, готовит разбор.

Тема 2. Стили лидерства и модели лидерского поведения

Ролевая игра «Разговор руководителя с токсичным подчиненным: стратегия лидерского воздействия».

Роли и их функции:

- Руководитель отдела (лидер) – проводит коррекционную беседу, применяет адаптивные инструменты;
- Токсичный специалист – демонстрирует защитное поведение, сопротивление;
- HR-консультант (наблюдатель) – фиксирует применяемые техники и дает обратную связь;
- Коллега по отделу (свидетель) – ситуативно привлекается для сбора фактуры.

Тема 3. Публичное лидерство в органах государственной власти и местного самоуправления

Ролевая игра «Публичный лидер на встрече с гражданами: управление сложной аудиторией».

Роли и их функции:

- Глава муниципального района (публичный лидер) – управляет встречей, аргументирует решение;
- Представитель инициативной группы родителей «против» – задает острые вопросы, выражает протест;
- Председатель совета директоров школ (сторонник) – поддерживает реформу;
- Журналист местного издания – задает провокационные вопросы;
- Депутат районного совета – требует процедурных разъяснений;
- Наблюдатель-методист – анализирует лидерские техники ведения встречи.

Тема 4. Командообразование и командная стратегия лидера в публичной сфере

Ролевая игра «Лидер-фасилитатор: проведение командной сессии по командообразованию».

Роли и их функции:

- Руководитель рабочей группы (лидер-фасилитатор) – ведет сессию, применяет командные инструменты;
- Представитель федерального ведомства – «Исполнитель» по Белбину, ориентирован на результат;
- Представитель регионального органа власти – «Координатор», стремится к консенсусу;
- Представитель муниципалитета – «Генератор идей», предлагает нестандартные решения;
- Представитель ГК/ФГУП – «Критик-аналитик», скептически оценивает предложения;
- Представитель профильного НКО – «Специалист», сфокусирован на узкой экспертизе;
- Наблюдатель – фиксирует динамику команды по модели Такмана и ролевое поведение.

Тема 5. Личная эффективность лидера и развитие лидерского потенциала

Ролевая игра «Коучинговая беседа руководителя с подчиненным: развитие по модели GROW».

Роли и их функции:

- Руководитель (коуч) – ведет беседу по модели GROW, задает развивающие вопросы;
- Сотрудник (коучи) – описывает проблему, вырабатывает решения;
- Наблюдатель-методист – фиксирует применение модели GROW, готовит обратную связь.

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 1. Теоретико-методологические основы лидерства: эволюция концепций

Деловая игра «Проектная сессия «Концепция лидерства для органа власти»: выбор модели».

Исходная ситуация. Студенты, разделенные на 4 рабочие группы, получают описания управленческих ситуаций в разных органах власти (федеральный орган, региональная администрация, муниципалитет, государственное учреждение). Каждая группа должна обосновать, какая концепция лидерства (трансформационная, аутентичная, служебная или лидерство 5-го уровня) наиболее применима в данном контексте и предложить конкретные инструменты ее реализации.

Формат. Проектная сессия с последовательным представлением позиций. Группы работают параллельно, затем защищают свои решения перед остальными группами, выступающими в роли экспертов. Оценка – по

критериям: корректность выбора концепции, обоснованность, применимость к специфике публичного сектора, конкретность предложенных инструментов.

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи и деление на группы – 5 минут; работа в группах – 35 минут; защита позиций – по 8 минут на группу (32 минуты); перекрестное обсуждение – 10 минут; подведение итогов – 8 минут.

Ожидаемый результат. Каждая группа представила аргументированное обоснование выбора концепции лидерства для конкретного органа власти; выработаны общие рекомендации по принципам применения лидерских моделей в зависимости от типа управленческой ситуации и уровня органа власти.

Тема 2. Стили лидерства и модели лидерского поведения

Деловая игра «Деловая игра «Управленческая решетка на практике»: диагностика и коррекция».

Исходная ситуация. Студенты получают описания поведения пяти руководителей органов власти, соответствующих разным квадрантам управленческой решетки Блейка-Моутон. Команды должны: идентифицировать стиль каждого руководителя, выявить его сильные стороны и деструктивные проявления, разработать программу коррекции поведения с конкретными инструментами для перехода к стилю «Команда».

Формат. Деловая игра в формате диагностического воркшопа. 4 команды по 3–5 человек анализируют кейсы и разрабатывают программы коррекции лидерского стиля. Затем защищают перед «кадровой комиссией» (преподаватель и студенты в экспертных ролях). Оценка – по критериям точности диагностики и обоснованности предложенных мер.

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи – 5 минут; работа команд – 35 минут; защита диагнозов и программ – по 8 минут на команду (32 минуты); перекрестная экспертиза – 10 минут; выбор лучшего проекта и подведение итогов – 8 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда точно идентифицировала стили лидерства по управленческой решетке и предложила конкретную программу коррекции; студенты освоили управленческую решетку как инструмент диагностики и развития лидерского поведения в публичном управлении.

Тема 3. Публичное лидерство в органах государственной власти и местного самоуправления

Деловая игра «Проектная сессия: разработка программы кадрового резерва для органа власти».

Исходная ситуация. Орган исполнительной власти субъекта РФ поставил задачу разработать программу формирования и развития кадрового резерва руководителей среднего звена. Студенческие команды выступают как группы разработчиков, каждая из которых предлагает концепцию программы:

цели, критерии отбора, образовательные модули (с акцентом на лидерство), инструменты оценки кандидатов (KPI, 360°, ассессмент-центр).

Формат. Проектная сессия в 4 рабочих группах. Каждая группа разрабатывает концепцию программы кадрового резерва и проводит ее презентацию. Затем команды обмениваются проектами и проводят перекрестную экспертизу. Результаты защищаются перед «экспертным советом».

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи – 5 минут; разработка концепции – 25 минут; перекрестная экспертиза – 15 минут; защита проектов – по 7 минут на команду (28 минут); подведение итогов – 17 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда разработала концепцию программы кадрового резерва с обоснованием модулей по лидерству и инструментами оценки; студенты освоили технологии проектирования программ развития управленческих компетенций в системе государственной службы.

Тема 4. Командообразование и командная стратегия лидера в публичной сфере

Деловая игра «Деловая игра «Командный тендер»: конкурс межведомственных команд».

Исходная ситуация. Аппарат Правительства субъекта РФ объявил конкурс на лучший проект межведомственного взаимодействия для решения сложной социальной проблемы (например, снижение уровня безработицы среди молодежи). Студенческие команды имитируют межведомственные группы, которые разрабатывают командную стратегию: распределение ролей по Белбину, план взаимодействия, механизм разрешения конфликтов, показатели результата.

Формат. Деловая игра имитирует конкурс команд на получение права реализации проекта. 4 команды по 3–5 человек готовят командную стратегию (до 5 страниц + презентация) и защищают перед «конкурсной комиссией». Оценка – по критериям: эффективность командного состава, ролевой баланс по Белбину, реалистичность плана, проработанность механизма разрешения конфликтов.

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи и техническое задание – 5 минут; разработка командной стратегии – 35 минут; презентации команд – по 7 минут (28 минут); вопросы комиссии и ответы – 12 минут; выбор победителя и подведение итогов – 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила структурированную командную стратегию с ролевым распределением по Белбину и механизмом разрешения конфликтов; студенты освоили практику командообразования и стратегического планирования в условиях межведомственного взаимодействия.

Тема 5. Личная эффективность лидера и развитие лидерского потенциала

Деловая игра «Хакатон «Индивидуальный план развития лидера»: разработка и защита ИПР».

Исходная ситуация. Студенты выступают в роли слушателей программы «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС, которым необходимо разработать индивидуальный план развития лидерского потенциала (ИПР) на 12 месяцев. Каждая команда получает профиль условного руководителя с результатами диагностики ЭИ, тайм-менеджмента и коучинговых компетенций и разрабатывает персонализированный ИПР с конкретными мероприятиями, критериями и ресурсами.

Формат. Деловая игра в формате хакатона. 4 команды по 3–5 человек работают над разными профилями руководителей (разные слабые стороны: низкий ЭИ / проблемы тайм-менеджмента / недостаток коучинговых компетенций / профессиональное выгорание). Каждая команда готовит ИПР и презентацию. Лучший проект выбирает жюри.

Регламент. Общее время – 90 минут. Представление профилей – 5 минут; работа команд – 40 минут; защита ИПР – по 7 минут (28 минут); вопросы жюри – 7 минут; выбор лучшего проекта и итоги – 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила структурированный ИПР с конкретными мероприятиями, критериями достижения и ресурсами; жюри выбрало лучший проект по критериям реалистичности, персонализации и системности; студенты освоили методологию разработки индивидуального плана развития лидерского потенциала.

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Теоретико-методологические основы лидерства: эволюция концепций

Кейс «Трансформационное лидерство в органе государственной власти: анализ практики». На основе открытых материалов о деятельности конкретного руководителя федерального или регионального органа власти (по выбору из предложенного перечня) студенты проводят анализ: какие признаки трансформационного лидерства (четыре «И» по Бассу) проявлялись в управленческой практике данного руководителя; как это отражалось на эффективности органа власти. Альтернативно – анализ применимости лидерства 5-го уровня по Коллинзу к практике российского публичного управления. Результат – аналитическая записка 3–4 страницы.

Тема 2. Стили лидерства и модели лидерского поведения

Кейс «Токсичный руководитель в органе власти: диагностика и стратегия противодействия». Студентам предлагается описание смоделированной ситуации: руководитель регионального органа власти систематически демонстрирует признаки токсичного лидерства (унижение подчиненных, присвоение чужих заслуг, культивирование страха, блокирование инициатив). Последствия: рост текучести кадров, снижение

производительности, ухудшение психологического климата. Студенты: идентифицируют токсичные паттерны, анализируют причинно-следственные связи, предлагают стратегию противодействия (для HR, для коллектива, для вышестоящего руководства). Результат – аналитическая записка 2–3 страницы.

Тема 3. Публичное лидерство в органах государственной власти и местного самоуправления

Кейс «Программа «Лидеры России»: оценка эффективности и рекомендации по развитию». На основе открытых данных о результатах конкурса «Лидеры России» (2018–2025 гг.) студенты анализируют: критерии отбора участников, образовательные модули, практику трудоустройства победителей в органы власти, оценку компетентностного профиля выпускников программы. Необходимо сопоставить программу с аналогами («Школа мэров», международные программы развития государственных лидеров) и предложить рекомендации по совершенствованию механизмов отбора и оценки. Результат – аналитическая записка 3–5 страниц.

Тема 4. Командообразование и командная стратегия лидера в публичной сфере

Кейс «Конфликт в межведомственной команде: анализ ситуации и выработка решения». Студентам предлагается описание конфликта в рабочей группе по реализации федеральной программы: два участника из разных ведомств систематически блокируют решения друг друга, каждый апеллирует к приоритетам своего ведомства. Руководитель рабочей группы не предпринимает активных мер. Студенты: диагностируют конфликт по модели Томас-Килменн, определяют ролевой дисбаланс по Белбину, предлагают стратегию действий лидера (фасилитация, медиация, командные договоренности). Результат – аналитическая записка 2–3 страницы.

Тема 5. Личная эффективность лидера и развитие лидерского потенциала

Кейс «Профессиональное выгорание руководителя органа власти: диагностика и профилактика». На основе описания кейса (руководитель среднего звена регионального министерства, 8 лет на должности, признаки хронической усталости, цинизма, снижения результативности) студенты: диагностируют стадию выгорания по шкале Маслач, выявляют организационные и личностные факторы риска, разрабатывают программу профилактики и восстановления (управление стрессом, пересмотр ИПР, коучинговое сопровождение, изменение рабочей нагрузки). Результат – программа профилактики выгорания объемом 3–5 страниц.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Харизматический лидер в публичном управлении: возможности и риски» (к теме 2) – Сравнительный анализ двух ситуаций: (а) успешное использование харизматического лидерства для консолидации команды и достижения амбициозных целей органа власти; (б) деструктивная харизма, приводящая к зависимости организации от личности лидера и деградации институтов. Студенты выявляют ключевые факторы, отличающие продуктивную харизму от деструктивной, и предлагают институциональные механизмы минимизации рисков харизматического лидерства.

Кейс «Командообразование в условиях удаленной работы в госсекторе» (к теме 4) – На основе материалов о практике межведомственного взаимодействия в условиях дистанционного режима (опыт 2020–2025 гг.) студенты анализируют: как изменились стадии развития команды по Такману при удаленной работе; какие роли по Белбину оказались наиболее и наименее эффективны в дистанционном формате; какие инструменты онлайн-фасилитации и модерации показали наибольшую эффективность в органах государственной власти. Предлагаются рекомендации по управлению распределенными командами.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Лидерство и менеджмент: сходство, различия и взаимодополнение в практике государственного управления.
2. Трансформационное лидерство в публичном секторе: возможности и ограничения применения теории Бернса-Басса в органах власти.
3. Токсичное лидерство в органах государственной власти: причины возникновения, последствия и механизмы противодействия.
4. Кадровый резерв как инструмент развития публичного лидерства: оценка российской практики (на примере «Лидеры России»).
5. Командообразование в межведомственных группах: специфика, вызовы и лучшие практики в российском публичном управлении.
6. Эмоциональный интеллект руководителя органа власти: значение, диагностика и развитие.
7. Коучинговый стиль лидерства как инструмент развития потенциала сотрудников в системе государственной службы.
8. Профессиональное выгорание в публичном управлении: организационные и личностные факторы риска, стратегии профилактики.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Концепция «лидерства 5-го уровня» разработана:

- а) Р. Гринлифом
- б) Б. Бассом
- в) Дж. Коллинзом
- г) Ф. Фидлером

Правильный ответ: в.

2. Управленческая решетка Блейка-Моутон оценивает лидерское поведение по двум измерениям:

- а) ориентация на власть и ориентация на задачу
- б) ориентация на производство и ориентация на людей
- в) ориентация на стабильность и ориентация на изменения
- г) ориентация на задачу и ориентация на ситуацию

Правильный ответ: б.

3. Согласно Б. Такману, вторая стадия развития команды называется:

- а) Формирование (Forming)
- б) Нормирование (Norming)
- в) Шторм (Storming)
- г) Выполнение (Performing)

Правильный ответ: в.

4. Матрица Эйзенхауэра распределяет задачи по двум критериям:

- а) сложность и важность
- б) срочность и важность
- в) длительность и стоимость
- г) приоритет и ресурсы

Правильный ответ: б.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения экзамена

Тема 1. Теоретико-методологические основы лидерства: эволюция концепций

1. Лидерство как управленческий феномен: понятие, соотношение с властью и влиянием; место лидерства в системе наук об управлении.

2. Теории черт лидерства: взгляды Ф. Гальтона и Р. Б. Кеттелла; критика «теории великого человека» и ее значение для современной науки.

3. Поведенческие теории лидерства: классификация стилей К. Левина (авторитарный, демократический, либеральный) и их применимость в органах власти.

4. Двумерная модель лидерства Р. Стогдилла: ориентация на задачу и ориентация на отношения; практическое применение.

5. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон: характеристика квадрантов, методика диагностики, применение в публичном управлении.

6. Ситуационная концепция Ф. Фидлера: переменные ситуационного контроля и наименее предпочтительный сотрудник (НПС); критика и достоинства.

7. Ситуационное лидерство Херси-Бланшара: уровни зрелости последователей и соответствующие стили лидерства; практическое применение.

8. Модель Врума-Йеттона: дерево решений, степени участия подчиненных в принятии решений; применение в практике государственного управления.

9. Трансформационное лидерство Дж. Бернса и Б. Басса: четыре «И» (идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция, индивидуальный подход); примеры в публичном управлении.

10. Аутентичное лидерство, служебное лидерство Р. Гринлифа и лидерство 5-го уровня Дж. Коллинза: ключевые характеристики и применимость в государственном управлении.

Тема 2. Стили лидерства и модели лидерского поведения

1. Стили лидерства К. Левина: характеристика, условия применения, последствия для организационной культуры органа власти.

2. Управленческая решетка Блейка-Моутон: методика использования для диагностики и развития лидерского поведения руководителя.

3. Ситуационное соответствие стиля: критерии выбора стиля лидерства в зависимости от задачи, команды и организационного контекста.

4. Адаптивное лидерство Хейфеца-Линского: различие технических и адаптивных вызовов; стратегия адаптивного лидера в условиях неопределенности.

5. Харизматическое лидерство: феномен харизмы, механизмы влияния, риски зависимости организации от личности лидера.

6. Токсичное лидерство: определение, типы токсичных лидеров, признаки токсичного поведения в управленческой практике.

7. Последствия токсичного лидерства для организационной культуры и результативности органа власти.

8. Методы идентификации токсичного лидерства: диагностические инструменты, сигналы раннего предупреждения.

9. Стратегии противодействия токсичному лидерству: роль HR, вышестоящего руководства и команды в коррекции деструктивного поведения.

10. Сравнительная характеристика продуктивного и деструктивного харизматического лидерства: институциональные механизмы минимизации рисков.

Тема 3. Публичное лидерство в органах государственной власти и местного самоуправления

1. Специфика публичного лидерства: нормативные ограничения, подотчетность обществу, множественность стейкхолдеров.

2. Лидерство высших должностных лиц субъектов РФ: компетентностный профиль, требования и особенности управленческого поведения.

3. Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе»: требования к профессиональным компетенциям руководителей.

4. Федеральный закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе»: особенности требований к руководителям органов местного самоуправления.

5. Программа «Лидеры России»: цели, структура, критерии отбора, результаты и роль в формировании кадрового резерва.

6. «Школа мэров» как программа развития публичного лидерства: содержание, методология, результаты реализации.

7. Оценка руководителей через KPI в публичном управлении: методика разработки показателей, примеры, ограничения.

8. Метод 360° как инструмент развивающей оценки компетенций лидера в органе власти: порядок проведения, интерпретация результатов.

9. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 о национальных целях: связь с требованиями к лидерству в системе публичного управления.

Тема 4. Командообразование и командная стратегия лидера в публичной сфере

1. Стадии развития команды по Б. Такману: характеристика каждой стадии, задачи лидера на каждом этапе.

2. Диагностика текущей стадии развития команды: признаки, методы, управленческие решения.

3. Ролевая типология М. Белбина: характеристика девяти командных ролей, их сильные стороны и допустимые слабости.

4. Оптимальный состав команды по Белбину: принципы формирования, диагностика ролей, применение в органах власти.

5. Типы команд в государственном секторе: проектные, функциональные и межведомственные; особенности формирования и лидерства.

6. Модель управления конфликтами Томас-Килменн: пять стратегий, критерии выбора, применение в управленческих командах.

7. Фасилитация как инструмент лидера: принципы, техники, применение в командной работе органов государственной власти.

8. Модерация групповой работы: методы, инструменты, отличие от фасилитации; применение в межведомственных командах.

9. Конфликты в управленческих командах: типология, причины, последствия для результативности органа власти.

10. Стратегии командообразования лидера в межведомственных группах: создание доверия, выработка командных договоренностей, управление разнообразием.

Тема 5. Личная эффективность лидера и развитие лидерского потенциала

1. Эмоциональный интеллект (ЭИ) по Гоулману: четыре домена, значение для лидерской эффективности в публичном управлении.

2. Диагностика и развитие эмоционального интеллекта руководителя: инструменты, программы, практика.

3. Матрица Эйзенхауэра: принцип, применение для расстановки приоритетов руководителем органа власти.

4. Методология GTD (Getting Things Done) Д. Аллена: ключевые принципы, применение в практике государственного управления.

5. Делегирование как инструмент тайм-менеджмента лидера: принципы, ошибки, особенности применения в органах власти.

6. Коучинговые компетенции лидера: модель GROW (Goal – Reality – Options – Will), стандарты ICF.

7. Коучинговый стиль управления как инструмент развития сотрудников: отличие от директивного стиля, условия применения.

8. Саморефлексия и профессиональная идентичность лидера: значение, методы развития, роль в управленческой практике.

9. Профессиональное выгорание: признаки, стадии по Маслач, организационные и личностные факторы риска в публичном управлении.

10. Индивидуальный план развития лидера (ИПР): структура, методика разработки, реализация и мониторинг результатов.

Ролевые и деловые игры оцениваются по критериям: корректность применения теоретических моделей в игровой ситуации; убедительность аргументации; активность и качество взаимодействия в группе; точность ролевого поведения; полнота и обоснованность итогового разбора.

Аналитическая записка по НИР оценивается по критериям: самостоятельность и научность постановки исследовательской проблемы; обзор литературы и нормативной базы; обоснованность методологии; качество анализа эмпирических материалов; практическая значимость выводов и рекомендаций; соответствие требованиям академического письма.

Эссе и аналитические справки оцениваются по следующим критериям: актуальность и точность постановки проблемы; глубина и самостоятельность анализа; корректность применения теоретических концепций; логичность структуры и обоснованность выводов; оформление и соответствие требованиям к объему.

3.3. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины (модуля)

3.3.1. Критерии выставления оценки на экзамене

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) «Лидерство как ресурс управления» проводится в форме экзамена. Оценка на экзамене выставляется по четырехбалльной шкале («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») с учетом результатов текущего контроля успеваемости и ответа обучающегося на экзамене.

Экзаменационная оценка отражает уровень сформированности компетенции УК-1 и ее индикаторов (ИУК 1.1, ИУК 1.2, ИУК 1.3) и определяется по совокупности следующих параметров: полнота и системность теоретических знаний, умение применять концепции и модели лидерства к ситуациям публичного управления, владение терминологией и методами критического анализа, аргументированность, логичность и самостоятельность ответа.

Шкала оценивания и критерии выставления оценки

Оценка	Уровень сформированности компетенции / баллы	Критерии выставления оценки
«Отлично» (86–100 баллов)	Высокий (продвинутый) уровень сформированности компетенции УК-1	Обучающийся демонстрирует системные и глубокие знания теоретико-методологических основ лидерства; свободно владеет понятийным аппаратом и классификацией концепций и стилей лидерства; уверенно соотносит теоретические модели (ситуационные, трансформационные, служебное лидерство, лидерство 5-го уровня) с практикой государственного и муниципального управления; корректно применяет нормативно-правовую базу (ФЗ № 79-ФЗ, № 25-ФЗ) и инструменты оценки (КРІ, 360°); дает исчерпывающие, логичные и аргументированные ответы на основной и дополнительные вопросы; демонстрирует способность к критическому анализу проблемной ситуации как системы (ИУК 1.1–1.3). Допускаются единичные незначительные неточности, самостоятельно исправляемые.
«Хорошо» (70–85 балла)	Достаточный (повышенный) уровень сформированности компетенции УК-1	Обучающийся демонстрирует прочные знания основного материала, владеет терминологией и основными концепциями лидерства; в целом верно применяет модели лидерства к ситуациям публичного управления, однако допускает отдельные неточности или затрудняется в детализации; в основном правильно ориентируется в нормативно-правовой базе и инструментах оценки руководителей; ответы логичны и аргументированы, но недостаточно полны; на дополнительные вопросы отвечает с незначительными ошибками, исправляемыми при наводящих вопросах преподавателя. Компетенция УК-1 сформирована в полном объеме при наличии незначительных пробелов.
«Удовлетворительно» (50–69 баллов)	Пороговый (базовый) уровень сформированности	Обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основного материала; владеет терминологией

	компетенции УК-1	частично, испытывает затруднения при классификации концепций и стилей лидерства; с трудом соотносит теоретические модели с практикой государственного и муниципального управления; слабо ориентируется в нормативно-правовой базе и инструментах оценки; ответы неполны, недостаточно аргументированы, содержат существенные неточности; на дополнительные вопросы отвечает неуверенно. Компетенция УК-1 сформирована на минимально достаточном уровне.
«Неудовлетворительно» (менее 50 баллов)	Компетенция УК-1 не сформирована	Обучающийся демонстрирует отсутствие системных знаний основного материала; не владеет понятийным аппаратом и классификацией концепций лидерства; не способен соотносить теоретические модели с практикой публичного управления; не ориентируется в нормативно-правовой базе; ответы отсутствуют, содержат грубые ошибки или не соответствуют существу вопроса; на дополнительные вопросы не отвечает. Компетенция УК-1 не сформирована.

Порядок формирования итоговой оценки

Итоговая оценка по дисциплине формируется как интегральная и учитывает результаты текущего контроля успеваемости (устный опрос, тестирование, кейс-задания, ролевые и деловые игры, эссе, защита аналитической записки НИР) и результаты ответа на экзамене. Перевод суммы набранных баллов в оценку осуществляется по приведенной выше шкале:

86–100 баллов — «отлично»;

70–85 балла — «хорошо»;

50–69 баллов — «удовлетворительно»;

менее 50 баллов — «неудовлетворительно».

Экзамен проводится в устной форме по экзаменационным билетам.

Экзаменационный билет включает 2 вопроса из перечня контрольных вопросов (п. 3.2.6) и одно практическое задание (кейс-задание или ситуационная задача). Общее время ответа — 30 минут. При формировании итоговой оценки учитываются результаты текущего контроля (эссе, ИПР, аналитическая записка НИР).

3.3.2. Критерии оценивания текущего контроля

«Неудовлетворительно» (0–49 баллов): обучающийся не демонстрирует знания по ключевым разделам дисциплины; не может корректно применять теоретические концепции; допускает грубые фактические ошибки; практическое задание не выполняет или выполняет неверно.

«Удовлетворительно» (50–69 баллов): обучающийся имеет общие представления о содержании дисциплины, воспроизводит базовые понятия и концепции, однако испытывает затруднения при применении знаний к конкретным ситуациям; допускает фактические ошибки; практическое задание выполняет частично или с существенными недочетами.

«Хорошо» (70–85 баллов): обучающийся обладает достаточными знаниями по всем разделам дисциплины; корректно применяет основные концепции и инструменты лидерства; допускает незначительные неточности в теоретических положениях или ситуационном анализе; практическое задание выполняет в основном верно, с небольшими пробелами в обосновании.

«Отлично» (86–100 баллов): обучающийся демонстрирует глубокие и системные знания всех разделов дисциплины; свободно оперирует понятийным аппаратом; устанавливает связи между теоретическими концепциями и практикой публичного управления; критически анализирует управленческие ситуации; дает развернутые, аргументированные ответы; выполняет практическое задание самостоятельно и в полном объеме.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 429 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08397-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/560203>. – Текст : электронный.

2. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17456-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/560463>. – Текст : электронный.

3. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 301 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-6921-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/511178>. – Текст : электронный.

4. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 291 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14723-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/588859>. – Текст : электронный.

5. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 207 с. – (Высшее

образование). – ISBN 978-5-534-03535-3. – URL: <https://urait.ru/bcode/559740>. – Текст : электронный.

6. Кузнецов, В. В. Системный анализ : учебник и практикум для вузов / В. В. Кузнецов, А. Ю. Шатраков ; под общей редакцией В. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20387-5. – URL: <https://urait.ru/bcode/561607>. – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01559-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/560347>. – Текст : электронный.

2. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 280 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11445-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/566231>. – Текст : электронный.

3. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский ; ответственный редактор Н. А. Омельченко. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19080-9. – URL: <https://urait.ru/bcode/560033>. – Текст : электронный.

4. Авдулова, Т. П. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Т. П. Авдулова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 231 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05717-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/563757>. – Текст : электронный.

5. Антонова, Н. В. Коучинг в бизнесе : учебник для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 202 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14122-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/567686>. – Текст : электронный.

6. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 269 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19060-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/560214>. – Текст : электронный.

7. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебник для вузов / О. К. Слинкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 116 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16189-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/567231>. – Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от

				01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022

				Г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025

				Г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Прспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Прспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия

		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного

оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 42 шт.,
- стол студенческий трехместный – 7 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
- стул – 79 шт.,
- компьютер студенческий – 76 шт.,
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

Б1.В.02

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Финансовый консалтинг: рабочая программа дисциплины (модуля) /
Н.Ю. Романенко. – М.: Издательский центр Университета имени
О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Финансовый консалтинг» является формирование у обучающихся системных знаний, умений и навыков в области теории и практики финансового консультирования в публичной сфере, включая освоение методологии финансового анализа и диагностики органов власти и подведомственных организаций, технологий консультирования по бюджетному планированию, инвестиционному и налоговому анализу, а также методов антикризисного финансового консалтинга и управления финансовыми рисками в системе государственного и муниципального управления.

Задачами дисциплины (модуля) «Финансовый консалтинг» являются:

1) изучение теоретико-методологических основ финансового консалтинга: истории и эволюции отрасли, международных и российских стандартов консалтинговой деятельности, проектного цикла финансового консультирования (предконтрактная фаза – диагностика – разработка решений – внедрение – оценка), а также требований РМВОК 7-го издания и PRINCE2 к управлению консалтинговым проектом;

2) освоение методов финансового анализа и диагностики органов власти и подведомственных организаций: горизонтального и вертикального анализа финансовой отчётности, коэффициентного анализа, бенчмаркинга финансовых показателей, а также применения моделей прогнозирования банкротства (Альтман, Бивер, Сайфуллин–Кадыков) в условиях бюджетного сектора;

3) формирование знаний в области консультирования по бюджетному планированию, исполнению и отчётности: программно-целевого метода бюджетирования, бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), бюджетного процесса по Бюджетному кодексу РФ и ФЗ от 06.12.2011 № 402-ФЗ, казначейского исполнения бюджета, консультирования при разработке долгосрочных бюджетных прогнозов;

4) развитие компетенций в области инвестиционного и налогового консалтинга в публичной сфере: применения методик оценки эффективности инвестиционных проектов (NPV, IRR, PP, PI), оценки стоимости бизнеса, налоговой оптимизации в рамках закона, анализа налоговых рисков с учётом требований ст. 54.1 НК РФ;

5) выработка умений по антикризисному финансовому консалтингу и управлению финансовыми рисками: идентификации признаков финансового кризиса, применения законодательства о несостоятельности (ФЗ № 127-ФЗ),

разработки антикризисных стратегий, риск-ориентированного подхода в соответствии с ISO 31000, стресс-тестирования и сценарного финансового планирования.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Финансовый консалтинг» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 (Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Экономика государственного и муниципального сектора; Проектное управление в государственном секторе; Стратегический менеджмент (продвинутый уровень).

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Антикризисный консалтинг; Технологии государственного контроля и аудита; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Универсальные компетенции:

УК-2.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГА И ФИНАНСОВАЯ ДИАГНОСТИКА		
Тема 1. Теоретико-методологические основы финансового консалтинга и управление проектом финансового консультирования	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления ИУК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках

		обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения ИУК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости
Тема 2. Финансовый анализ и диагностика органа власти и подведомственных организаций	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления ИУК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения ИУК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости
РАЗДЕЛ 2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В БЮДЖЕТНО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ И НАЛОГОВОЙ СФЕРЕ		
Тема 3. Консультирование по бюджетному планированию, исполнению и отчётности	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления ИУК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения ИУК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости
РАЗДЕЛ 3. АНТИКРИЗИСНЫЙ КОНСАЛТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ		
Тема 4. Инвестиции, налоги, антикризис: консалтинговые инструменты финансовой устойчивости публичной сферы	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления ИУК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы:

		формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения ИУК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Теоретико-методологические основы финансового консалтинга: историю и эволюцию отрасли, крупнейшие международные (PwC, Deloitte, EY, KPMG) и российские компании (РБК Консалтинг, БДО, ФБК), стандарты FEASO, проектный цикл финансового консультирования (предконтрактная фаза – диагностика – разработка решений – внедрение – оценка), методологические основы PMBOK 7-го издания, PRINCE2 и требования к инициации, уставу и плану консалтингового проекта;

2. Методы финансового анализа и диагностики органов власти: горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчётности, коэффициентный анализ (ликвидность, рентабельность, финансовая устойчивость, деловая активность), методику финансового анализа бюджетных учреждений в соответствии с приказами Минфина России о плане финансово-хозяйственной деятельности, финансовую диагностику муниципального образования, модели прогнозирования банкротства (Альтман, Бивер, Сайфуллин–Кадыков) и инструменты бенчмаркинга финансовых показателей;

3. Основы консультирования по бюджетному планированию, исполнению и отчётности: Бюджетный кодекс РФ, программно-целевой метод бюджетирования, государственные программы, бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), бюджетный процесс (составление, рассмотрение, утверждение, исполнение, отчёт), казначейское исполнение бюджета, методологию разработки долгосрочных бюджетных прогнозов, а также требования ФЗ от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте»;

4. Инструменты инвестиционного и налогового консалтинга в публичной сфере: методики оценки эффективности инвестиционных проектов Минэкономразвития России (NPV, IRR, PP, PI), подходы к оценке стоимости бизнеса (доходный, сравнительный, затратный) в соответствии с ФЗ от 29.07.1998 № 135-ФЗ и федеральными стандартами оценки (ФСО), основы налогового консалтинга: оптимизацию налогообложения в рамках закона, требования ст. 54.1 НК РФ, консультирование по специальным налоговым режимам;

5. Методологию антикризисного финансового консалтинга и управления финансовыми рисками: признаки финансового кризиса организации, требования ФЗ от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», антикризисные стратегии, реструктуризацию долгов и

финансовое оздоровление, управление финансовыми рисками по ISO 31000 (идентификация, измерение, реагирование), стресс-тестирование и сценарное финансовое планирование, риск-ориентированный подход в финансовом консалтинге органов власти.

б) Уметь:

1. Определять цели, задачи и этапы проекта финансового консультирования, формировать команду и распределять роли в соответствии с требованиями PMBOK и PRINCE2; разрабатывать устав и план консалтингового проекта с обоснованием выбора методологии применительно к конкретной задаче органа власти или подведомственной организации;

2. Проводить финансовый анализ и диагностику органов власти и бюджетных учреждений: применять горизонтальный, вертикальный и коэффициентный анализ, строить модели прогнозирования банкротства (Альтман, Бивер, Сайфуллин–Кадыков), оценивать финансовую устойчивость муниципального образования и формулировать обоснованные консультационные рекомендации по результатам диагностики;

3. Разрабатывать консультационные рекомендации в области бюджетного планирования и исполнения: применять программно-целевой метод, бюджетирование, ориентированное на результат, анализировать государственные программы, выявлять отклонения при казначейском исполнении бюджета и предлагать меры по их устранению;

4. Осуществлять инвестиционный и налоговый консалтинг в публичной сфере: рассчитывать показатели эффективности инвестиционных проектов (NPV, IRR, PP, PI), применять подходы к оценке стоимости объектов публичной собственности, оценивать налоговые риски с учётом ст. 54.1 НК РФ и разрабатывать рекомендации по оптимизации налоговой нагрузки в рамках действующего законодательства;

5. Осуществлять мониторинг и контроль реализации проекта финансового консультирования: идентифицировать признаки финансового кризиса, применять инструменты антикризисного консалтинга и реструктуризации, управлять финансовыми рисками на основе ISO 31000, проводить стресс-тестирование и сценарное финансовое планирование, корректировать план проекта при отклонениях.

в) Владеть:

1. Методологией управления проектом финансового консультирования: инструментами инициации, планирования, реализации и завершения проекта в соответствии с PMBOK и PRINCE2; навыками разработки устава проекта, распределения ролей в команде и планирования коммуникаций с заинтересованными сторонами;

2. Технологиями финансового анализа и диагностики в бюджетной сфере: методами горизонтального, вертикального и коэффициентного анализа, моделями прогнозирования банкротства (Альтман, Бивер, Сайфуллин–Кадыков), инструментами бенчмаркинга финансовых показателей органов власти и подведомственных организаций;

3. Навыками консультирования в бюджетно-финансовой сфере: методами программно-целевого бюджетирования и БОР, инструментами анализа государственных программ, экспертизы бюджетных программ, разработки долгосрочных бюджетных прогнозов в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса РФ и ФЗ от 06.12.2011 № 402-ФЗ;

4. Инструментами инвестиционного и налогового консалтинга: методами расчёта показателей эффективности (NPV, IRR, PP, PI), подходами к оценке стоимости бизнеса и публичной собственности по ФСО, технологиями анализа налоговых рисков в соответствии со ст. 54.1 НК РФ и консультирования по специальным налоговым режимам;

5. Методами антикризисного финансового консалтинга и управления финансовыми рисками: инструментами идентификации, измерения и реагирования на финансовые риски по ISO 31000, методологией стресс-тестирования и сценарного финансового планирования, навыками разработки антикризисных стратегий и планов финансового оздоровления органов власти и подведомственных организаций.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации – зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Теоретико-методологические основы финансового консалтинга и управление проектом финансового консультирования	3/4	2	2	24	Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Технология «Перевернутого класса»; Технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; ролевая игра
2	Финансовый анализ и диагностика	4		2	24	Кейс-технология; Технология проблемного	Устный опрос; тестирование; кейс-задание;

	органа власти и подведомственных организаций					обучения; Технология смешанного обучения; Технология работы в малых группах	деловая игра
3	Консультирование по бюджетному планированию, исполнению и отчётности	4		2	23	Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология работы в малых группах; Технология смешанного обучения	Устный опрос; тестирование; эссе; кейс-задание
4	Инвестиции, налоги, антикризис: консалтинговые инструменты финансовой устойчивости публичной сферы	4		2	23	Технология работы в малых группах; Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология работы в малых группах; элементы научно-исследовательской деятельности	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; деловая игра; Устный опрос; тестирование; кейс-задание; защита аналитической записки (НИР)
	Итого		2	8	94	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теоретико-методологические основы финансового консалтинга и управление проектом финансового консультирования (2 ч.)

Содержание:

1. История финансового консалтинга: возникновение профессии, этапы становления международного рынка, роль компаний Большой четвёрки (PwC, Deloitte, EY, KPMG) и крупнейших российских консультантов (РБК Консалтинг, БДО, ФБК). Стандарты FEASO (Европейская федерация

ассоциаций консультантов по менеджменту): этический кодекс, требования к качеству консалтинговых услуг.

2. Проектный цикл финансового консультирования: предконтрактная фаза (анализ запроса клиента, техническое задание, предложение); фаза диагностики (сбор данных, интервьюирование, финансовый аудит); фаза разработки решений; фаза внедрения; фаза оценки результатов. Управление проектом финансового консультирования: стандарты PMBOK 7-го издания и PRINCE2, инициация проекта, устав и план проекта, распределение ролей в команде консультантов.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Теоретико-методологические основы финансового консалтинга и управление проектом финансового консультирования (2 ч.)

Содержание:

1. Обзор рынка финансового консалтинга в России: структура, ключевые игроки, специализация компаний, тенденции 2020–2025 годов. Сравнительный анализ международных и российских стандартов консалтинговой деятельности.

2. Практикум по разработке устава консалтингового проекта для органа власти: определение цели, задач, границ, команды и ключевых рисков проекта финансового консультирования регионального министерства финансов.

Задания для подготовки:

– изучить историю становления международного рынка финансового консалтинга и роль компаний Большой четвёрки по рекомендованным источникам;

– подготовить аналитический обзор одной из российских консалтинговых компаний (ФБК, БДО, РБК Консалтинг): специализация, клиентская база в публичном секторе, методология работы (2–3 стр.);

– изучить требования PMBOK 7-го издания к инициации проекта и подготовить шаблон устава консалтингового проекта (1–2 стр.).

Практическое занятие 2. Финансовый анализ и диагностика органа власти и подведомственных организаций (2 ч.)

Содержание:

1. Горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчётности бюджетного учреждения: практикум на основе реальной отчётности. Коэффициентный анализ: расчёт и интерпретация показателей ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности применительно к организациям публичного сектора.

2. Финансовая диагностика муниципального образования: анализ структуры доходов и расходов бюджета, оценка долговой нагрузки, бенчмаркинг финансовых показателей. Применение моделей прогнозирования банкротства (Альтман, Бивер, Сайфуллин–Кадыков) к бюджетным организациям: возможности и ограничения методик.

Задания для подготовки:

- изучить методологию горизонтального, вертикального и коэффициентного анализа финансовой отчётности по рекомендованным источникам;
- подготовить анализ финансовой отчётности условного муниципального бюджетного учреждения: рассчитать 10 ключевых коэффициентов и дать интерпретацию результатов (2–3 стр.);
- изучить модель Альтмана и модель Сайфуллина–Кадыкова, провести сравнительный анализ их применимости к бюджетным организациям и подготовить аналитическую справку (1–2 стр.).

Практическое занятие 3. Консультирование по бюджетному планированию, исполнению и отчётности (2 ч.)

Содержание:

1. Программно-целевой метод бюджетирования и бюджетирование, ориентированное на результат (БОР): принципы, инструменты, связь с государственными программами. Практикум по экспертизе бюджетной программы: оценка постановки целей, измеримости показателей результата, обоснованности расходов.
2. Казначейское исполнение бюджета: порядок санкционирования и кассового обслуживания расходов, контроль кассовых операций; типичные нарушения при исполнении бюджета и рекомендации консультанта по их устранению.
3. Консультирование при разработке долгосрочных бюджетных прогнозов: методология, требования Бюджетного кодекса РФ, типичные ошибки и рекомендации консультанта.
4. Требования Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» к отчётности организаций публичного сектора: стандарты государственного сектора (СГС) и их применение в консалтинговой практике.

Задания для подготовки:

- изучить Бюджетный кодекс РФ (разделы о бюджетном процессе и государственных программах) и подготовить конспект ключевых норм (2–3 стр.);
- подготовить анализ конкретной государственной программы: структура, показатели результативности, исполнение бюджета программы (2–3 стр.);
- изучить требования ФЗ от 06.12.2011 № 402-ФЗ применительно к организациям публичного сектора и подготовить сравнение с отчётностью коммерческих организаций (1 стр.).

Практическое занятие 4. Инвестиции, налоги, антикризис: консалтинговые инструменты финансовой устойчивости публичной сферы (2 ч.)

Содержание:

1. Инвестиционный анализ в публичной сфере: расчёт NPV, IRR, PP, PI по методикам Минэкономразвития России; оценка стоимости объектов публичной собственности: доходный, сравнительный и затратный подходы; требования ФЗ от 29.07.1998 № 135-ФЗ и федеральных стандартов оценки (ФСО I–VI).

2. Налоговый консалтинг в публичной сфере: оптимизация налогообложения в рамках закона, налоговые риски и требования ст. 54.1 НК РФ о пределах осуществления прав по исчислению налогов; консультирование по специальным налоговым режимам применительно к организациям с государственным участием.

3. Признаки финансового кризиса организации и критерии несостоятельности по ФЗ от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»: процедуры банкротства, антикризисные стратегии, реструктуризация долгов, финансовое оздоровление. Роль консультанта в разработке плана финансового оздоровления органа власти или подведомственного учреждения.

4. Управление финансовыми рисками по ISO 31000: идентификация, измерение, реагирование и мониторинг. Стресс-тестирование и сценарное финансовое планирование: методология, инструменты, применение в органах власти. Риск-ориентированный подход в финансовом консалтинге: интеграция управления рисками в проектный цикл финансового консультирования.

Задания для подготовки:

- изучить методику Минэкономразвития России по оценке эффективности инвестиционных проектов и подготовить расчёт NPV и IRR для условного инфраструктурного проекта (2–3 стр.);

- изучить ФЗ от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности» и Федеральные стандарты оценки (ФСО); подготовить сравнительную таблицу трёх подходов к оценке стоимости (1–2 стр.);

- изучить ст. 54.1 НК РФ и подготовить аналитическую справку о границах допустимой налоговой оптимизации с примерами (1–2 стр.).

- изучить ФЗ от 26.10.2002 № 127-ФЗ в части процедур финансового оздоровления и подготовить конспект ключевых положений (1–2 стр.);

- изучить стандарт ISO 31000 и подготовить карту финансовых рисков условного муниципального образования (2–3 стр.);

- подготовить аналитическую записку НИР объёмом 5–7 страниц по индивидуальной теме в области антикризисного консалтинга или управления финансовыми рисками в публичной сфере, согласованной с преподавателем.

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 94 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

- изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов, методических материалов по теории и практике финансового консалтинга в публичной сфере;
- подготовка к практическим занятиям: проработка теоретического материала, выполнение индивидуальных и групповых заданий по финансовому анализу, оценке инвестиционных проектов и разработке консультационных рекомендаций;
- написание эссе по заданным темам, подготовка конспектов нормативных правовых актов и аналитических обзоров практики финансового консультирования в системе государственного и муниципального управления;
- подготовка и защита аналитической записки по научно-исследовательской работе (НИР);
- работа с электронными правовыми базами («КонсультантПлюс», «Гарант»), официальными сайтами Минфина России, Федерального казначейства, Счётной палаты РФ, Федеральной налоговой службы, Центрального банка РФ и порталом «Бюджет для граждан»;
- подготовка к тестированию, к участию в ролевых и деловых играх, к зачёту.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Для обучающихся заочной формы обучения самостоятельная работа является основной формой освоения дисциплины и составляет 94 академических часа. Самостоятельная работа организуется в межсессионный период с использованием электронной информационно-образовательной среды Университета. Обучающимся предоставляется доступ к электронным учебникам, нормативно-правовой базе («КонсультантПлюс», «Гарант»), официальным ресурсам Минфина России, Федерального казначейства, Счётной палаты РФ, Федеральной налоговой службы, Центрального банка РФ и portalу «Бюджет для граждан». Контроль самостоятельной работы осуществляется путём проверки письменных заданий (эссе, аналитических записок, расчётных работ), тестирования в ЭИОС и собеседования с преподавателем на практических занятиях в период сессии.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Финансовый консалтинг»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты; эссе; аналитические записки и справки; аналитическая записка НИР; расчётные работы (инвестиционный и финансовый анализ).

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Автоматизированные системы тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 1. Теоретико-методологические основы финансового консалтинга и управление проектом финансового консультирования

Ролевая игра «Презентация консалтингового предложения: защита перед заказчиком из органа власти».

Роли и их функции:

- Руководитель консалтинговой команды – представляет предложение, ведёт переговоры;

- Финансовый аналитик команды – отвечает на технические вопросы по методологии;
- Министр финансов региона (заказчик) – задаёт острые вопросы, выражает сомнения;
- Заместитель министра по бюджетной политике – интересуется конкретными результатами;
- Юрисконсульт министерства – проверяет корректность условий контракта;
- Наблюдатель-эксперт – оценивает убедительность презентации и переговорные навыки.

Тема 2. Финансовый анализ и диагностика органа власти и подведомственных организаций

Ролевая игра «Интервью финансового консультанта с руководством бюджетного учреждения».

Роли и их функции:

- Финансовый консультант – ведёт интервью, применяет технику воронки вопросов;
- Главный врач учреждения – сдержанно раскрывает проблемы, опасается проверок;
- Главный бухгалтер – предоставляет финансовые данные, иногда противоречивые;
- Заместитель по административно-хозяйственной части – описывает проблемы с закупками;
- Наблюдатель-методист – оценивает технику интервью, готовит обратную связь.

Тема 3. Консультирование по бюджетному планированию, исполнению и отчётности

Ролевая игра «Экспертиза проекта регионального бюджета: защита рекомендаций консультанта».

Роли и их функции:

- Консультант по бюджетному планированию – представляет и защищает заключение;
- Председатель бюджетного комитета законодательного собрания – модерировать заседание;
- Представитель финансового блока правительства – оспаривает выводы консультанта;
- Депутат от оппозиционной фракции – поддерживает критические выводы;
- Представитель Счётной палаты региона – задаёт процедурные вопросы;
- Наблюдатель – оценивает аргументацию и правовую грамотность консультанта.

Инвестиции, налоги, антикризис: консалтинговые инструменты финансовой устойчивости публичной сферы

Ролевая игра «Переговоры о налоговых рисках: консультант и финансовый директор ГУП».

Роли и их функции:

- Финансовый консультант (налоговый эксперт) – представляет риски и рекомендации;
- Финансовый директор ГУП – отстаивает существующую практику;
- Главный бухгалтер ГУП – поясняет детали операций;
- Юрисконсульт консалтинговой компании – поддерживает позицию консультанта;
- Наблюдатель – оценивает этику и профессионализм взаимодействия.

Ролевая игра «Кризисный совет: консультант помогает муниципалитету разработать план оздоровления».

Роли и их функции:

- Финансовый консультант – модерирует совещание, формулирует проект плана оздоровления;
- Глава муниципального образования – ищет политически приемлемые решения;
- Руководитель финансового управления – представляет данные о долге и кассовых разрывах;
- Руководитель социального блока – защищает расходы на социальную сферу;
- Представитель кредиторов (банк) – настаивает на приоритете погашения долга;
- Наблюдатель – оценивает процесс выработки консенсусного решения.

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 1. Теоретико-методологические основы финансового консалтинга и управление проектом финансового консультирования

Деловая игра «Проектная сессия «Выбор консультанта»: конкурс консалтинговых предложений».

Исходная ситуация. Региональный орган исполнительной власти объявляет конкурс на выбор финансового консультанта для разработки программы оптимизации расходов на сумму до 500 млн руб. Студенческие команды (по 3–5 человек) выступают как конкурирующие консалтинговые компании и готовят конкурсные предложения: методологию, состав команды, план-график, бюджет и ожидаемые результаты проекта в соответствии с требованиями ФЗ от 05.04.2013 № 44-ФЗ.

Формат. Деловая игра имитирует процедуру конкурса. Каждая команда готовит конкурсное предложение (до 4 страниц + презентация) и защищает перед «конкурсной комиссией». Оценка – по критериям: обоснованность

методологии, реалистичность бюджета, квалификация команды, качество план-графика.

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи – 5 минут; разработка предложений – 35 минут; защита команд – по 8 минут (32 минуты); перекрёстные вопросы и оценка – 10 минут; подведение итогов – 8 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила структурированное конкурсное предложение; студенты освоили технологию разработки коммерческого предложения финансового консультанта и требования к закупке консалтинговых услуг в публичном секторе.

Тема 2. Финансовый анализ и диагностика органа власти и подведомственных организаций

Деловая игра «Деловая игра «Финансовый детектив»: диагностика проблем бюджетного учреждения».

Исходная ситуация. Команды студентов получают комплект финансовой отчётности условного государственного бюджетного учреждения (баланс, отчёт об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности, пояснительная записка) за три периода. Задача – выявить финансовые проблемы (неэффективные расходы, признаки нецелевого использования средств, риски утраты финансовой устойчивости), сформулировать диагноз и предложить рекомендации.

Формат. Деловая игра в формате аналитического воркшопа. 4 команды по 3–5 человек анализируют одинаковый набор документов, каждая независимо формулирует диагноз и рекомендации. Затем команды сравнивают выводы и аргументируют расхождения перед «советом директоров».

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи и раздача материалов – 5 минут; аналитическая работа команд – 40 минут; представление выводов – по 7 минут (28 минут); перекрёстное сравнение и дискуссия – 10 минут; подведение итогов – 7 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда сформулировала обоснованный финансовый диагноз и рекомендации; студенты освоили методологию финансовой диагностики бюджетного учреждения; выработаны единые критерии оценки финансового состояния организации публичного сектора.

Тема 3. Консультирование по бюджетному планированию, исполнению и отчётности

Деловая игра «Проектная сессия: разработка рекомендаций по оптимизации государственной программы».

Исходная ситуация. Региональное правительство поручает группам консультантов провести экспертизу государственной программы субъекта РФ (условной, в сфере образования или здравоохранения) и разработать рекомендации по оптимизации расходов при сохранении целевых показателей. Каждая группа работает с одним разделом программы: подпрограммой, целевым показателем, инструментом БОР.

Формат. Проектная сессия в 4 рабочих группах. Каждая группа анализирует свой раздел и разрабатывает рекомендации. Затем группы объединяют результаты в консолидированное заключение и защищают перед «правительственной комиссией».

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи и распределение разделов – 5 минут; работа групп – 35 минут; консолидация результатов – 15 минут; защита заключения – 20 минут; подведение итогов – 15 минут.

Ожидаемый результат. Консолидированное экспертное заключение по государственной программе разработано и защищено; студенты освоили методологию экспертизы государственных программ и применение принципов БОР к оценке эффективности бюджетных расходов.

Инвестиции, налоги, антикризис: консалтинговые инструменты финансовой устойчивости публичной сферы

Деловая игра «Деловая игра «Инвестиционный комитет»: оценка проектов публичной инфраструктуры».

Исходная ситуация. Инвестиционный комитет регионального правительства рассматривает три конкурирующих инфраструктурных проекта (дорожное строительство, цифровизация государственных услуг, развитие медицинской инфраструктуры). Студенческие команды выступают как проектные команды-«заявители» и как члены инвестиционного комитета. Задача – рассчитать NPV, IRR, PP, PI и обосновать выбор приоритетного проекта с учётом налоговых последствий.

Формат. Деловая игра имитирует заседание инвестиционного комитета. 3 команды-«заявители» по 3–4 человека готовят финансовое обоснование своего проекта. Оставшиеся студенты образуют «комитет», задают вопросы и принимают решение по результатам защиты. Оценка – по полноте расчётов, обоснованности выбора показателей, знанию нормативной базы.

Регламент. Общее время – 90 минут. Распределение ролей и выдача данных – 5 минут; подготовка финансового обоснования – 35 минут; защита проектов – по 8 минут (24 минуты); обсуждение и голосование комитета – 15 минут; подведение итогов – 11 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила финансовое обоснование инвестиционного проекта с расчётом NPV, IRR, PP, PI; комитет выбрал приоритетный проект и обосновал решение; студенты освоили методику инвестиционного анализа применительно к проектам публичной инфраструктуры.

Деловая игра «Хакатон «Антикризисная стратегия»: разработка плана финансового оздоровления».

Исходная ситуация. Студенты выступают как консалтинговые команды, приглашённые для разработки плана финансового оздоровления условного муниципального образования, находящегося в состоянии финансового кризиса (просроченный долг – 30% годовых доходов, кассовый разрыв – 15%, снижение налоговых доходов на 20%). Каждая команда получает профиль

кризиса с разными акцентами: долговая нагрузка, операционные расходы, управление рисками, реструктуризация.

Формат. Деловая игра в формате хакатона. 4 команды по 3–5 человек разрабатывают антикризисный план для муниципалитета со своим профилем кризиса. Лучший план выбирает жюри по критериям: реалистичность, комплексность, соответствие Ф3 № 127-ФЗ и стандарту ISO 31000.

Регламент. Общее время – 90 минут. Представление профилей – 5 минут; разработка плана – 40 минут; защита – по 7 минут (28 минут); вопросы жюри – 7 минут; выбор победителя и итоги – 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда разработала структурированный антикризисный план с конкретными мерами, сроками и ожидаемыми результатами; жюри выбрало лучший план; студенты освоили методологию антикризисного финансового консалтинга и управления финансовыми рисками в публичной сфере.

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Теоретико-методологические основы финансового консалтинга и управление проектом финансового консультирования

Кейс «Проектный цикл финансового консультирования: анализ реального проекта». На основе открытых материалов о завершённом консалтинговом проекте в органе государственной власти или крупном бюджетном учреждении студенты анализируют проектный цикл: как была организована предконтрактная фаза, диагностика, разработка рекомендаций, внедрение и оценка результатов. Необходимо оценить соответствие реализованного проекта стандартам PMBOK и PRINCE2, выявить сильные стороны и недостатки управления проектом. Результат – аналитическая записка 3–4 страницы.

Тема 2. Финансовый анализ и диагностика органа власти и подведомственных организаций

Кейс «Финансовая диагностика муниципального образования: выявление рисков». Студентам предлагается открытая финансовая отчётность реального муниципального образования (финансовый отчёт, отчёт об исполнении бюджета). Необходимо провести коэффициентный анализ (ликвидность, долговая нагрузка, финансовая устойчивость), построить горизонтальный и вертикальный анализ структуры доходов и расходов бюджета, применить одну из моделей прогнозирования банкротства (адаптировав под бюджетный сектор), провести бенчмаркинг с аналогичными муниципалитетами. Результат – финансово-диагностический отчёт 4–5 страниц.

Тема 3. Консультирование по бюджетному планированию, исполнению и отчётности

Кейс «Экспертиза государственной программы: оценка эффективности расходов». На основе открытых данных об одной из государственных программ субъекта РФ студенты проводят экспертизу: оценивают постановку целей и целевых показателей (SMART), анализируют исполнение бюджета программы по годам, выявляют несоответствия между заявленными результатами и фактическими расходами, формулируют рекомендации по улучшению системы бюджетирования, ориентированного на результат. Результат – экспертное заключение 3–5 страниц.

Инвестиции, налоги, антикризис: консалтинговые инструменты финансовой устойчивости публичной сферы

Кейс «Оценка эффективности инфраструктурного инвестиционного проекта региона». Студентам предлагается описание инфраструктурного проекта регионального правительства (строительство объекта транспортной или социальной инфраструктуры). Необходимо: рассчитать NPV, IRR, PP, PI по методике Минэкономразвития России, оценить налоговые последствия проекта для бюджета, применить сравнительный или затратный подход для оценки стоимости объекта, сформулировать инвестиционное заключение и рекомендации. Результат – инвестиционное заключение 3–4 страницы.

Кейс «Антикризисный консалтинг: разработка плана финансового оздоровления ГБУ». На основе смоделированной ситуации (государственное бюджетное учреждение допустило просроченную кредиторскую задолженность в размере 30% годового бюджета, кассовые разрывы нарастают, учредитель инициировал проверку) студенты: идентифицируют признаки финансового кризиса, анализируют причины (неэффективные расходы, недостаточное финансирование, управленческие ошибки), разрабатывают план финансового оздоровления с мерами по реструктуризации задолженности и управлению рисками по ISO 31000. Результат – план финансового оздоровления 4–6 страниц.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Бенчмаркинг финансовых показателей: сравнительный анализ однотипных органов власти» (к теме 2) – Студенты проводят сравнительный финансовый анализ трёх муниципальных образований сопоставимого типа (городские округа одного федерального округа) на основе открытых данных. Задача – построить систему бенчмаркинговых показателей, выявить лидеров и аутсайдеров по финансовой устойчивости, долговой нагрузке и эффективности расходов, сформулировать рекомендации аутсайдерам по внедрению лучших практик. Результат – сравнительный аналитический отчёт 3–4 страницы.

Кейс «Налоговые риски государственного предприятия: аудит и рекомендации» (к теме 4) – На основе смоделированной ситуации (государственное унитарное предприятие применяет ряд схем минимизации НДС и налога на прибыль, часть из которых вызывает сомнения в

соответствии ст. 54.1 НК РФ) студенты: проводят налоговый аудит операций, квалифицируют риски (высокий / средний / низкий), предлагают законные альтернативы для каждой рискованной операции, оценивают совокупный налоговый риск и разрабатывают рекомендации по налоговой политике ГУП. Результат – налоговое заключение 3–4 страницы.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Финансовый консалтинг в публичной сфере: специфика, возможности и ограничения по сравнению с коммерческим сектором.
2. Роль международных консалтинговых компаний (Большой четвёрки) в реформировании государственных финансов: опыт и уроки.
3. Бюджетирование, ориентированное на результат, как предмет финансового консультирования: российская практика и международный опыт.
4. Финансовая диагностика органа власти: методологические подходы и практика применения в российских условиях.
5. Инвестиционный консалтинг в публичной сфере: критерии оценки эффективности государственных вложений.
6. Налоговый консалтинг в условиях ужесточения требований ст. 54.1 НК РФ: риски и ограничения оптимизационных схем.
7. Антикризисный финансовый консалтинг органов местного самоуправления: причины, механизмы и результаты вмешательства.
8. Управление финансовыми рисками в публичном секторе: применимость стандарта ISO 31000 к органам государственной власти.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Проектный цикл финансового консультирования начинается с:

- а) фазы диагностики
- б) предконтрактной фазы
- в) фазы разработки решений
- г) фазы внедрения

Правильный ответ: б.

2. Показатель NPV при оценке инвестиционного проекта означает:

- а) внутреннюю норму доходности
- б) чистую приведённую стоимость
- в) срок окупаемости
- г) индекс рентабельности

Правильный ответ: б.

3. Стандарт ISO 31000 посвящён:

- а) бухгалтерскому учёту в публичном секторе
- б) оценке стоимости бизнеса
- в) управлению рисками
- г) управлению инвестиционными проектами

Правильный ответ: в.

4. Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), предполагает прежде всего:

- а) жёсткое разделение текущих и капитальных расходов
- б) увязку расходов бюджета с достижением измеримых результатов
- в) ликвидацию государственных программ
- г) передачу бюджетных полномочий на муниципальный уровень

Правильный ответ: б.

5. Согласно ст. 54.1 НК РФ, уменьшение налоговой базы признаётся неправомерным, если:

- а) налогоплательщик применяет специальный налоговый режим
- б) основной целью сделки является неуплата налога
- в) налогоплательщик использует налоговые льготы
- г) налогоплательщик привлекает внешних консультантов

Правильный ответ: б.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Тема 1. Теоретико-методологические основы финансового консалтинга и управление проектом финансового консультирования

1. История и этапы развития финансового консалтинга: от зарождения профессии до формирования глобального рынка.
2. Крупнейшие международные консалтинговые компании (PwC, Deloitte, EY, KPMG): структура услуг, специализация в публичном секторе.
3. Российские консалтинговые компании в сфере финансового консалтинга: ФБК, БДО, РБК Консалтинг – особенности деятельности.
4. Стандарты FEACO: этический кодекс консультанта, требования к качеству услуг, роль в регулировании профессии.
5. Проектный цикл финансового консультирования: предконтрактная фаза, диагностика, разработка решений, внедрение, оценка результатов.
6. PMBOK 7-го издания: ключевые принципы, применение к проекту финансового консультирования в органе власти.
7. PRINCE2 как методология управления консалтинговым проектом: структура, роли, процессы.
8. Инициация проекта финансового консультирования: устав проекта, цели, границы, команда и заинтересованные стороны.
9. Планирование ресурсов консалтингового проекта: сроки, бюджет, распределение ролей в команде консультантов.
10. Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами в проекте финансового консультирования органа власти.

Тема 2. Финансовый анализ и диагностика органа власти и подведомственных организаций

1. Горизонтальный анализ финансовой отчётности: методология, применение к отчётности бюджетных учреждений.

2. Вертикальный анализ финансовой отчётности: методология, интерпретация структуры доходов и расходов бюджетного сектора.
3. Коэффициентный анализ: показатели ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности в бюджетном секторе.
4. Методика финансового анализа бюджетных учреждений: требования приказов Минфина России о плане финансово-хозяйственной деятельности.
5. Финансовая диагностика муниципального образования: структура доходов и расходов, оценка долговой нагрузки.
6. Модель прогнозирования банкротства Альтмана: методология, адаптация к бюджетному сектору, ограничения.
7. Модель Бивера и модель Сайфуллина–Кадыкова: методология, сравнительная характеристика, применимость к публичному сектору.
8. Бенчмаркинг финансовых показателей органов власти: принципы, методика, практика применения в российских условиях.
9. Мониторинг и контроль результатов финансовой диагностики: порядок отслеживания выполнения рекомендаций консультанта.
10. Типичные финансовые проблемы бюджетных учреждений и муниципальных образований: диагностика и рекомендации консультанта.

Тема 3. Консультирование по бюджетному планированию, исполнению и отчётности

1. Программно-целевой метод бюджетирования: принципы, инструменты, роль государственных программ.
2. Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР): концепция, показатели результативности, связь с бюджетным планированием.
3. Бюджетный процесс по Бюджетному кодексу РФ: стадии составления, рассмотрения, утверждения, исполнения и отчётности.
4. Казначейское исполнение бюджета: порядок, механизмы контроля кассовых операций, типичные нарушения.
5. Консультирование при разработке долгосрочных бюджетных прогнозов: методология, требования Бюджетного кодекса РФ.
6. Экспертиза бюджетных программ: критерии оценки постановки целей и показателей результата (SMART).
7. ФЗ от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте»: требования к бухгалтерской отчётности организаций публичного сектора.
8. Федеральные стандарты бухгалтерского учёта государственных финансов (СГС): структура, ключевые требования, применение.
9. Типичные нарушения при исполнении бюджетных программ: идентификация консультантом и рекомендации по устранению.
10. Роль Счётной палаты РФ и контрольно-счётных органов субъектов РФ в системе финансового контроля: взаимодействие с консультантом.

Инвестиции, налоги, антикризис: консалтинговые инструменты финансовой устойчивости публичной сферы

1. Инвестиционный анализ в публичной сфере: показатели NPV, IRR, PP, PI – методология расчёта и интерпретация.
2. Методика Минэкономразвития России по оценке эффективности инвестиционных проектов: структура, требования, практика применения.
3. Оценка стоимости бизнеса: доходный подход – метод дисконтирования денежных потоков, метод капитализации.
4. Оценка стоимости бизнеса: сравнительный подход – метод компаний-аналогов, метод сделок.
5. Оценка стоимости бизнеса: затратный подход – метод чистых активов, метод ликвидационной стоимости.
6. ФЗ от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности»: требования к оценщикам, стандарты, ответственность.
7. Федеральные стандарты оценки (ФСО I–VI): структура, ключевые требования, применение в консалтинговой практике.
8. Налоговый консалтинг: принципы оптимизации налогообложения в рамках закона, допустимые и недопустимые методы.
9. Статья 54.1 НК РФ о пределах осуществления прав по исчислению налоговой базы: содержание, применение, последствия нарушения.
10. Консультирование по специальным налоговым режимам для организаций с государственным участием: упрощённая система, патент.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебник для вузов / В. Ю. Забродин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 130 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10127-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562972> (дата обращения: 23.04.2026).
2. Грундел, Л. П. Налоговое консультирование : учебник и практикум для вузов / Л. П. Грундел. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 257 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11774-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/518531> (дата обращения: 23.04.2026).
3. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / под редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 360 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19625-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560171> (дата обращения: 23.04.2026).
4. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / под редакцией Н. С. Гегедюш. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 223 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18461-7. –

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/566860> (дата обращения: 23.04.2026).

5. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система : учебник для вузов / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, Н. Н. Шаш. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 770 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20923-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559005> (дата обращения: 23.04.2026).

6. Казакова, Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 490 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16315-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/589126> (дата обращения: 23.04.2026).

Дополнительная литература:

1. Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 373 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01446-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560219> (дата обращения: 23.04.2026).

2. Касьяненко, Т. Г. Инвестиционный анализ : учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 560 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17411-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562744> (дата обращения: 23.04.2026).

3. Грундел, Л. П. Налоговое консультирование : учебник и практикум для вузов / Л. П. Грундел. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 257 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11774-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/542824> (дата обращения: 23.04.2026).

4. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 406 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01066-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559685> (дата обращения: 23.04.2026).

5. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 680 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16271-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/589244> (дата обращения: 23.04.2026).

6. Лукасевич, И. Я. Финансовое моделирование в фирме : учебник для вузов / И. Я. Лукасевич. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 356 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11944-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/542218> (дата обращения: 23.04.2026).

7. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебник для вузов / В. Е. Шкурко ; под редакцией А. В. Гребенкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 163 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16836-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/564262> (дата обращения: 23.04.2026).

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт»,

				договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Прспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Прспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов

дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,

- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ
УСЛУГИ**

Б1.В.03

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Государственные и муниципальные услуги: рабочая программа
дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. –М.: Издательский центр
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Государственные и муниципальные услуги» является формирование у обучающихся системы знаний о правовом и организационном обеспечении предоставления государственных и муниципальных услуг, способности разрабатывать организационные механизмы и управленческие решения, направленные на повышение качества и доступности услуг, а также готовности применять инструменты цифровизации, административного регулирования и мониторинга в практической деятельности органов публичной власти и многофункциональных центров.

Задачами дисциплины (модуля) «Государственные и муниципальные услуги» являются:

1) изучение теоретико-правовых основ государственных и муниципальных услуг: понятия, признаков и классификации услуг в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», соотношения понятий «государственная функция» и «государственная услуга», системы принципов предоставления услуг;

2) формирование знаний об административных регламентах предоставления государственных и муниципальных услуг: структуре, требованиях к разработке и актуализации, порядке согласования и утверждения, типовых регламентах и методических требованиях Минэкономразвития России;

3) освоение организационных моделей предоставления услуг по принципу «одного окна»: деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ), соглашений о взаимодействии, стандарта деятельности МФЦ, а также перспектив развития сети МФЦ в Российской Федерации;

4) развитие компетенций в области цифровизации государственных и муниципальных услуг: функционирования Единого портала государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), суперсервисов, платформы «Госуслуги», а также концепции электронного правительства и цифровой трансформации государственного управления;

5) выработка умений в сфере оценки качества и доступности государственных и муниципальных услуг: применения методик измерения удовлетворённости получателей, проведения мониторинга и контроля соблюдения административных регламентов, использования результатов

независимой оценки качества и рейтинговых механизмов для совершенствования предоставления услуг.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Государственные и муниципальные услуги» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 (Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Муниципальное управление и местное самоуправление; Проектное управление в государственном секторе; Методология управленческого консультирования.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Производственная практика: профессиональная практика по профилю деятельности; Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Профессиональные компетенции:

ПК-1.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ УСЛУГИ»		
Тема 1. Теоретико-правовые основы предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование	ИПК 1.1 Показывает понимание основных задач по достижению сформулированных целей, способен участвовать в совместной работе и/или выполнять определённые задания под контролем руководителя ИПК 1.2 Показывает

	условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	способность участия в разработке общественно значимых целей, понимание функциональных задач по их достижению, умение предвидеть экономические последствия подготавливаемых или принятых решений, готовность выполнять отдельные поручения ИПК 1.3 Показывает способность ставить конкретные цели и задачи, определять их общественно значимые приоритеты, в ясной и понятной форме доводить задания до исполнителей, рационально планировать работу, эффективно делегировать и инструктировать
Тема 2. Административные регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	ИПК 1.1 Показывает понимание основных задач по достижению сформулированных целей, способен участвовать в совместной работе и/или выполнять определённые задания под контролем руководителя ИПК 1.2 Показывает способность участия в разработке общественно значимых целей, понимание функциональных задач по их достижению, умение предвидеть экономические последствия подготавливаемых или принятых решений, готовность выполнять отдельные поручения ИПК 1.3 Показывает способность ставить конкретные цели и задачи, определять их общественно значимые приоритеты, в ясной и понятной форме доводить задания до исполнителей, рационально планировать работу, эффективно делегировать и инструктировать
Тема 3. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»: деятельность многофункциональных	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку	ИПК 1.1 Показывает понимание основных задач по достижению сформулированных целей, способен участвовать в совместной работе и/или выполнять определённые задания под контролем

центров	общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	руководителя ИПК 1.2 Показывает способность участия в разработке общественно значимых целей, понимание функциональных задач по их достижению, умение предвидеть экономические последствия подготавливаемых или принятых решений, готовность выполнять отдельные поручения ИПК 1.3 Показывает способность ставить конкретные цели и задачи, определять их общественно значимые приоритеты, в ясной и понятной форме доводить задания до исполнителей, рационально планировать работу, эффективно делегировать и инструктировать
Тема 4. Цифровизация и оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	ИПК 1.1 Показывает понимание основных задач по достижению сформулированных целей, способен участвовать в совместной работе и/или выполнять определённые задания под контролем руководителя ИПК 1.2 Показывает способность участия в разработке общественно значимых целей, понимание функциональных задач по их достижению, умение предвидеть экономические последствия подготавливаемых или принятых решений, готовность выполнять отдельные поручения ИПК 1.3 Показывает способность ставить конкретные цели и задачи, определять их общественно значимые приоритеты, в ясной и понятной форме доводить задания до исполнителей, рационально планировать работу, эффективно делегировать и инструктировать

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Понятие, признаки и классификацию государственных и муниципальных услуг в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ; соотношение понятий «государственная услуга» и «государственная функция»; систему принципов предоставления государственных и муниципальных услуг; виды услуг по субъекту предоставления, по форме запроса и по способу получения;

2. Структуру, требования к содержанию и порядок утверждения административных регламентов предоставления государственных и муниципальных услуг; методические требования Минэкономразвития России к разработке и актуализации регламентов; типовые и индивидуальные регламенты; блок-схемы и стандарты качества услуги;

3. Организационную модель предоставления услуг по принципу «одного окна»: правовой статус, функции и полномочия многофункциональных центров (МФЦ), соглашения о взаимодействии МФЦ с органами власти, стандарт деятельности МФЦ, требования к комфортности и доступности; перспективы развития сети МФЦ;

4. Архитектуру цифровой инфраструктуры предоставления государственных и муниципальных услуг: Единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), систему межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), реестр услуг, суперсервисы, платформу «Госуслуги», концепцию электронного правительства и задачи цифровой трансформации государственного управления до 2030 года;

5. Методики и инструменты оценки качества и доступности государственных и муниципальных услуг: систему показателей, методики социологических замеров удовлетворённости получателей, механизмы независимой оценки качества, порядок проведения мониторинга и ведомственного контроля соблюдения административных регламентов, рейтинговые механизмы субъектов РФ и МФЦ.

б) Уметь:

1. Анализировать и классифицировать государственные и муниципальные услуги по различным критериям на основе норм ФЗ № 210-ФЗ и подзаконных актов; выявлять несоответствия в перечнях услуг и разрабатывать предложения по их оптимизации применительно к конкретному органу публичной власти;

2. Разрабатывать и актуализировать административные регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг: формировать структуру регламента, описывать административные процедуры, устанавливать сроки и основания для принятия решений, разрабатывать блок-схемы предоставления услуги;

3. Проектировать организационные механизмы предоставления услуг по принципу «одного окна»: разрабатывать соглашения о взаимодействии МФЦ с органами власти, определять перечни услуг для передачи в МФЦ, оценивать готовность инфраструктуры к внедрению модели «одного окна»;

4. Применять инструменты цифровизации при организации предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде: использовать функционал ЕПГУ и СМЭВ, формировать карточки услуг на портале, анализировать показатели перевода услуг в электронный вид;

5. Проводить оценку качества и доступности государственных и муниципальных услуг: разрабатывать программы мониторинга, анализировать данные социологических замеров удовлетворённости, выявлять нарушения административных регламентов и формулировать рекомендации по их устранению.

в) Владеть:

1. Методологией правового анализа в сфере государственных и муниципальных услуг: навыками толкования норм ФЗ № 210-ФЗ, ФЗ № 131-ФЗ, подзаконных актов Правительства РФ и федеральных органов исполнительной власти применительно к конкретным ситуациям предоставления услуг;

2. Технологиями разработки административных регламентов: навыками составления структурированного описания административных процедур, стандарта услуги, блок-схем и показателей качества; умением применять методические требования Минэкономразвития России при разработке типовых и индивидуальных регламентов;

3. Инструментами организации предоставления услуг по принципу «одного окна»: навыками проектирования соглашений о взаимодействии МФЦ, анализа эффективности работы МФЦ, применения стандарта деятельности МФЦ к оценке и улучшению качества предоставляемых услуг;

4. Практическими навыками работы с цифровой инфраструктурой государственных и муниципальных услуг: функционалом ЕПГУ, СМЭВ и реестра государственных услуг; умением анализировать показатели цифровизации и выявлять барьеры перевода услуг в электронный вид;

5. Методами мониторинга и оценки качества государственных и муниципальных услуг: инструментами разработки программ мониторинга, анализа социологических данных удовлетворённости получателей, применения результатов независимой оценки качества для формирования управленческих решений по совершенствованию предоставления услуг.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации –зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Теоретико-правовые основы предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации.	2/ 3	2	2	24	Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах	Устный опрос; кейс-задание, тестирование, деловая игра
2	Административные регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг	3		2	24	Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Технология работы в малых группах	Устный опрос; кейс-задание, тестирование, деловая игра
3	Организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»: деятельность многофункциональных центров	3		2	23	Кейс-технология; Технология работы в малых группах; Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения	Устный опрос; кейс-задание, тестирование, деловая игра, ролевая
4	Цифровизация и оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг	3		2	23	Технология проблемного обучения; Кейс-технология; Технология смешанного обучения; Технология работы в малых группах; Технология	Устный опрос; кейс-задание, тестирование, деловая игра

						проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология исследовательского обучения	
	Итого		2	8	94	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теоретико-правовые основы предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации (2 ч.)

Содержание:

1. Становление института государственных и муниципальных услуг в России: административная реформа 2003–2010 годов, принятие Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», ключевые этапы его реализации. Место дисциплины в системе государственного и муниципального управления.

2. Понятие государственной и муниципальной услуги: легальное определение по ФЗ № 210-ФЗ, признаки услуги (публично-правовой характер, заявительный порядок, безвозмездность или установленный тариф), отграничение от государственной функции и от услуг частного сектора.

3. Классификация государственных и муниципальных услуг: по уровню предоставления (федеральные, региональные, муниципальные), по субъекту-заявителю (физические и юридические лица), по форме обращения (очная, электронная, через МФЦ), по отраслевой принадлежности. Реестры государственных и муниципальных услуг: правовые основы ведения, структура.

4. Принципы предоставления государственных и муниципальных услуг: правомерность, доступность, открытость, заявительный порядок, недопустимость требования излишних документов, межведомственное взаимодействие. Права и обязанности заявителей и органов власти в ходе предоставления услуги.

5. Правовое регулирование государственных и муниципальных услуг: Конституция РФ, ФЗ № 210-ФЗ, ФЗ № 131-ФЗ, ФЗ № 59-ФЗ, Указ Президента РФ № 601 от 07.05.2012, подзаконные акты Правительства РФ. Разграничение полномочий между уровнями публичной власти в сфере предоставления услуг.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Теоретико-правовые основы предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации (2 ч.)

Содержание:

1. Разбор понятийного аппарата ФЗ № 210-ФЗ: анализ определений «государственная услуга», «муниципальная услуга», «административный регламент», «многофункциональный центр» –сравнение с доктринальными подходами. Дискуссия: чем государственная услуга отличается от государственной функции?

2. Практическое задание по классификации услуг: студенты получают перечень из 15 видов взаимодействия граждан с органами власти и самостоятельно распределяют их по видам (услуга / функция / иное), уровню предоставления, форме обращения с обоснованием на основе норм ФЗ № 210-ФЗ.

3. Анализ реестров государственных и муниципальных услуг конкретного субъекта РФ: структура, полнота, соответствие федеральному законодательству. Обсуждение типичных ошибок при формировании перечней услуг.

Задания для подготовки:

–изучить главы I и II Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»; составить конспект (1–2 стр.) с выделением ключевых понятий и принципов;

–подготовить сравнительную таблицу «государственная услуга vs государственная функция»: 5–7 критериев сравнения с примерами и ссылками на нормы ФЗ № 210-ФЗ;

–найти и изучить реестр государственных и муниципальных услуг одного субъекта РФ (по выбору) на региональном портале; подготовить краткую аналитическую справку о структуре реестра (1 стр.).

Практическое занятие 2. Административные регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг (2 ч.)

Содержание:

1. Практический разбор структуры действующего административного регламента федерального органа исполнительной власти: выявление обязательных элементов, оценка соответствия методическим требованиям, анализ типичных недостатков.

2. Кейс «Оптимизация административного регламента»: студентам предлагается регламент с намеренно внесёнными нарушениями. Задача – выявить ошибки, привести ссылки на нормативные требования и предложить исправленные формулировки.

3. Работа в малых группах: разработка фрагмента административного регламента для условной государственной услуги (по заданию преподавателя). Представление результатов и перекрёстная проверка в группе.

Задания для подготовки:

–изучить постановление Правительства РФ от 16.05.2011 № 373 «О разработке и утверждении административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг»; составить конспект (1–2 стр.);

–найти и скачать действующий административный регламент одной федеральной государственной услуги (по выбору); проанализировать его структуру и составить аналитическую справку: соответствие структуры нормативным требованиям, выявленные достоинства и недостатки (2 стр.);

–изучить методические рекомендации Минэкономразвития России по разработке административных регламентов и подготовить схему «Этапы разработки административного регламента» (1 стр.).

Практическое занятие 3. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»: деятельность многофункциональных центров (2 ч.)

Содержание:

1. Ролевая игра «МФЦ в действии»: студенты отрабатывают типичные ситуации приёма граждан –правомерный отказ в приёме документов, межведомственный запрос, жалоба на нарушение срока, обращение маломобильного гражданина. Анализ правомерности действий сотрудника МФЦ со ссылками на ФЗ № 210-ФЗ.

2. Кейс «Открытие нового МФЦ в муниципальном районе»: студентам предлагается задание разработать концепцию организации МФЦ в условном муниципальном районе: перечень услуг, количество окон, требования к помещению, соглашения с органами власти, ожидаемые показатели эффективности.

3. Обсуждение: что мешает развитию МФЦ в малых городах и сельской местности? Анализ данных Росстата и докладов Минэкономразвития о доступности услуг в различных типах муниципальных образований.

Задания для подготовки:

–изучить главу 4 ФЗ № 210-ФЗ «Организация деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг»; составить конспект (1–2 стр.);

–найти и изучить постановление Правительства РФ от 27.09.2011 № 797 «О взаимодействии между многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг и федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления»; подготовить краткий анализ (1 стр.);

–изучить открытые данные о сети МФЦ «Мои документы» в одном из субъектов РФ (по выбору) и подготовить аналитическую справку о состоянии развития сети МФЦ в регионе (1–2 стр.).

Практическое занятие 4. Цифровизация и оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг (2 ч.)

Содержание:

1. Практическая работа с ЕПГУ: студенты в малых группах анализируют карточки конкретных услуг на портале госуслуги.ру –оценивают полноту описания, наличие электронного формата, удобство интерфейса, соответствие регламенту.

2. Кейс «Перевод услуги в электронный вид»: студентам предлагается задание разработать план перевода в электронный вид одной муниципальной услуги, которая сейчас предоставляется только очно: выявить барьеры, предложить технические и правовые решения, оценить ресурсы и сроки.

3. Деловая игра «Межведомственный запрос»: студенты отрабатывают ситуацию, когда сотрудник МФЦ формирует межведомственный запрос через СМЭВ для получения недостающих документов. Обсуждение: каковы правовые последствия отказа органа предоставить сведения по СМЭВ?

4. Анализ данных социологических опросов удовлетворённости получателей государственных и муниципальных услуг: интерпретация результатов мониторинга Минэкономразвития / Росстата, выявление проблем и формулирование управленческих рекомендаций.

5. Работа с открытыми данными рейтингов МФЦ и государственных услуг: сравнительный анализ позиций регионов, выявление факторов, влияющих на качество, разработка предложений по улучшению позиций.

6. Подготовка и представление эссе по одной из тем дисциплины: краткая презентация тезисов (3–5 мин.), ответы на вопросы группы, совместное обсуждение актуальных проблем качества государственных услуг.

Задания для подготовки:

–изучить статьи 6, 7, 7.1, 9 Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ о системе межведомственного взаимодействия и реестре услуг; составить конспект (1–2 стр.);

–зарегистрироваться или изучить интерфейс ЕПГУ (gosuslugi.ru); найти карточку одной государственной услуги и подготовить анализ её электронного формата: степень цифровизации, наличие всех обязательных элементов, оценка удобства (1–2 стр.);

–изучить Концепцию суперсервисов Минцифры России и подготовить обзор одного суперсервиса: цель, целевая группа, статус реализации, ожидаемые результаты (1 стр.).

–изучить главу 2.1 Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Досудебное (внесудебное) обжалование заявителем решений и действий (бездействия) органа, предоставляющего государственную услугу, или органа, предоставляющего муниципальную услугу, их должностных лиц»; составить конспект (1–2 стр.);

–найти и изучить открытые данные ежегодного доклада Минэкономразвития России об оценке эффективности деятельности МФЦ; подготовить сравнительный анализ показателей качества услуг по двум субъектам РФ (2 стр.);

–написать эссе (2–3 стр.) по выбранной теме из списка эссе дисциплины;
подготовить краткое устное выступление по тезисам эссе (3–5 мин.).

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 94 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

- конспектирование нормативных правовых актов и учебной литературы;
- подготовка к практическим занятиям: изучение нормативной базы, написание аналитических справок и обзоров;
- решение кейс-заданий (анализ ситуаций из практики предоставления услуг, выявление нарушений регламентов, разработка рекомендаций);
- написание эссе по актуальным проблемам государственных и муниципальных услуг;
- подготовка сравнительных таблиц и схем по правовому регулированию;
- работа с открытыми данными (реестры услуг, рейтинги МФЦ, данные мониторинга);
- подготовка к зачёту: повторение и систематизация материала всех тем.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Самостоятельная работа обучающихся заочной формы обучения по дисциплине «Государственные и муниципальные услуги» является ведущей формой освоения учебного материала. В условиях ограниченного объема аудиторных занятий (лекции и практические занятия проводятся преимущественно в период установочной и зачетной сессий) на самостоятельную работу выносятся основной массив содержания дисциплины — 94 из 108 академических часов (более 87 % общей трудоемкости). Это обуславливает необходимость выстраивания специальной модели организации самостоятельной работы, ориентированной на самоуправляемую учебную деятельность взрослого обучающегося, совмещающего обучение с профессиональной деятельностью.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения представляет собой целостную систему взаимосвязанных компонентов — целевого, содержательного, организационно-деятельностного, технологического и контрольно-оценочного, — обеспечивающих поэтапное и преимущественно автономное достижение планируемых результатов освоения дисциплины (компетенции ПК-1).

1. Целевой компонент

Цель самостоятельной работы — формирование у обучающегося заочной формы способности самостоятельно приобретать, систематизировать

и применять знания о правовом и организационном обеспечении предоставления государственных и муниципальных услуг, а также готовности к автономному решению профессиональных задач в межсессионный период. Достижение цели обеспечивается реализацией следующих задач:

- систематизация и закрепление теоретико-правовых знаний, полученных в ходе установочных лекций;
- углубленное самостоятельное изучение нормативной базы (прежде всего ФЗ от 27.07.2010 № 210-ФЗ) и рекомендованной литературы;
- формирование практических умений анализа административных регламентов, реестров услуг, деятельности МФЦ и цифровых сервисов;
- развитие навыков самоорганизации, самоконтроля и планирования учебной деятельности в межсессионный период.

2. Содержательный компонент

Содержание самостоятельной работы структурировано в соответствии с тематическим планом дисциплины и охватывает пять содержательных блоков, соответствующих практическим занятиям:

- теоретико-правовые основы предоставления государственных и муниципальных услуг (понятие, признаки, классификация, принципы, правовое регулирование);
- административные регламенты предоставления услуг (структура, требования, порядок разработки и актуализации);
- организация предоставления услуг по принципу «одного окна» и деятельность МФЦ;
- цифровизация государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ, СМЭВ, суперсервисы, платформа «Госуслуги»);
- оценка качества и доступности услуг (мониторинг, независимая оценка, рейтинговые механизмы).

3. Организационно-деятельностный компонент (этапы)

С учетом специфики заочного обучения самостоятельная работа организуется в три последовательных этапа, привязанных к циклу сессий:

Этап 1. Установочно-ориентировочный (период установочной сессии).

Обучающийся получает методические указания, перечень нормативных актов и литературы, задания для самостоятельной работы и график их выполнения; знакомится с критериями оценивания и формами отчетности; составляет индивидуальный план-график самостоятельной работы на межсессионный период.

Этап 2. Основной (межсессионный, самоуправляемый).

Обучающийся автономно изучает учебный материал и нормативную базу, ведет конспектирование, выполняет аналитические справки, кейс-задания, сравнительные таблицы и эссе, работает с открытыми данными (реестры услуг, рейтинги МФЦ, доклады Минэкономразвития), пользуется консультациями преподавателя в очном и дистанционном формате (электронная информационно-образовательная среда, электронная почта, видеоконсультации).

Этап 3. Контрольно-зачетный (период зачетной сессии).

Обучающийся представляет результаты самостоятельной работы (конспекты, аналитические справки, эссе, выполненные кейсы), участвует в практических занятиях, проходит текущий контроль и промежуточную аттестацию в форме зачета.

4. Распределение бюджета времени самостоятельной работы (94 ч.)

Объем самостоятельной работы распределяется по видам учебной деятельности следующим образом:

№	Вид самостоятельной работы	Содержание / результат	Часы
1	Конспектирование НПА и учебной литературы	Конспекты глав I, II, гл. 4, ст. 6, 7, 7.1, 9, гл. 2.1 ФЗ № 210-ФЗ, ПП РФ № 373, № 797	18
2	Подготовка к практическим занятиям	Изучение нормативной базы, проработка вопросов, подготовка к дискуссиям, ролевым и деловым играм	16
3	Написание аналитических справок и обзоров	Справки по реестрам услуг, административным регламентам, сети МФЦ, суперсервисам	16
4	Решение кейс-заданий	Анализ ситуаций, выявление нарушений регламентов, разработка рекомендаций и проектных решений	14
5	Подготовка сравнительных таблиц и схем	Таблица «услуга vs функция», схема этапов разработки регламента	8
6	Работа с открытыми данными	Анализ реестров, рейтингов МФЦ, данных мониторинга Минэкономразвития / Росстата	8
7	Написание эссе	Эссе по актуальным проблемам предоставления услуг и подготовка устного выступления	6
8	Подготовка к зачету	Повторение и систематизация материала всех тем дисциплины	8
	ИТОГО		94

5. Технологический компонент (учебно-методическое и информационное обеспечение)

Самостоятельная работа обучающихся заочной формы обеспечивается комплексом средств обучения:

- рабочая программа дисциплины, методические указания по выполнению самостоятельной работы и фонд оценочных средств;
- рекомендованная основная и дополнительная литература, размещенная в ЭБС «Знаниум» и «Юрайт»;
- электронная информационно-образовательная среда Университета, обеспечивающая доступ к материалам и дистанционные консультации;
- справочно-правовые системы («КонсультантПлюс», «Гарант») для работы с нормативной базой;

– открытые государственные информационные ресурсы: портал «Госуслуги» (gosuslugi.ru), региональные порталы услуг, официальные сайты МФЦ «Мои документы», данные Росстата и Минэкономразвития России.

6. Контрольно-оценочный компонент

Контроль самостоятельной работы носит поэтапный характер и сочетает самоконтроль обучающегося с контролем со стороны преподавателя. Применяются следующие формы контроля:

– текущий контроль — проверка конспектов, аналитических справок, сравнительных таблиц, эссе и решенных кейсов в ходе практических занятий и консультаций;

– самоконтроль — самопроверка по контрольным вопросам и критериям оценивания, ведение индивидуального плана-графика;

– промежуточная аттестация — зачет по итогам освоения дисциплины, в ходе которого оцениваются сформированность компетенции ПК-1 и результаты самостоятельной работы.

Реализация представленной модели обеспечивает методически обоснованное, равномерное и контролируемое распределение учебной нагрузки в межсессионный период, формирование навыков самоорганизации и достижение обучающимися заочной формы планируемых результатов освоения дисциплины «Государственные и муниципальные услуги».

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Государственные и муниципальные услуги»:

1. Репродуктивные:

–тесты;

–опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

–проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

–дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);

–проблемные ситуации;

–игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

–кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 3. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»: деятельность многофункциональных центров

Ролевая игра «МФЦ в действии: приём граждан и правомерность отказа».

Исходная ситуация. Студенты воспроизводят типичные ситуации приёма граждан в МФЦ: гражданин обращается за услугой с неполным комплектом документов; другой гражданин подаёт жалобу на нарушение срока предоставления услуги; третий –маломобильный получатель, которому необходима помощь. Роли: сотрудник МФЦ, заявитель, руководитель МФЦ, независимый наблюдатель. Участники должны действовать строго в рамках ФЗ № 210-ФЗ и стандарта МФЦ.

Тема 4. Цифровизация и оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг

Ролевая игра «Межведомственное взаимодействие: запрос через СМЭВ».

Исходная ситуация. Студенты воспроизводят ситуацию межведомственного взаимодействия при предоставлении государственной услуги: заявитель подаёт документы в МФЦ, сотрудник формирует межведомственный запрос через СМЭВ, орган-поставщик сведений нарушает срок ответа. Заявитель обжалует задержку предоставления услуги. Роли: заявитель, сотрудник МФЦ, представитель органа-поставщика, руководитель органа, предоставляющего услугу.

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 2. Административные регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг

Деловая игра «Проектная сессия «Оптимизация административного регламента»».

Исходная ситуация. Студенческие команды (по 3–5 человек) получают задание провести экспертизу условного административного регламента государственной услуги, в который внесены типичные недостатки: избыточный перечень документов, неверно указанные сроки, отсутствие блок-схемы, нечёткие основания для отказа. Каждая команда должна выявить нарушения, обосновать их со ссылкой на нормативные требования и представить доработанную редакцию фрагмента регламента.

Формат. Деловая игра в формате экспертной сессии. Команды независимо анализируют один и тот же регламент, затем сравнивают выводы и аргументируют расхождения перед «экспертным советом» (преподаватель + 2 наблюдателя). Оценка – по полноте выявленных нарушений и качеству предложений.

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи и раздача материалов – 5 минут; экспертиза регламента командами – 40 минут; представление результатов – по 8 минут (32 минуты); сравнение выводов и дискуссия – 8 минут; подведение итогов – 5 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила структурированное экспертное заключение по административному регламенту с перечнем нарушений и предложениями по их устранению; студенты освоили технологию разработки и экспертизы административных регламентов в соответствии с нормативными требованиями.

Тема 4. Цифровизация и оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг

Деловая игра «Деловая игра «Цифровой регион»: план перевода услуг в электронный вид».

Исходная ситуация. Правительство условного субъекта РФ поставило задачу увеличить долю государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронном виде, с 60% до 90% за два года. Студенческие команды выступают как рабочие группы отраслевых органов власти (здравоохранение, социальная защита, строительство, регистрация прав), которые разрабатывают план перевода своего блока услуг в электронный вид с учётом возможностей ЕПГУ, СМЭВ и региональных порталов.

Формат. Деловая игра в формате проектной сессии. 4 команды по 3–5 человек разрабатывают план для своего отраслевого блока. Затем команды объединяют планы в «региональный дорожный лист» и защищают перед «губернаторской комиссией».

Регламент. Общее время – 90 минут. Постановка задачи и распределение блоков – 5 минут; разработка планов командами – 35 минут; объединение в

региональный дорожный лист –10 минут; защита перед «комиссией» –25 минут; подведение итогов –15 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда разработала отраслевой план перевода услуг в электронный вид с обоснованием технических и правовых шагов; создан общий «региональный дорожный лист» цифровизации; студенты освоили инструменты перевода государственных услуг в электронный вид и порядок работы с ЕПГУ и СМЭВ.

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Теоретико-правовые основы предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации

Кейс «Классификация услуг и анализ реестра субъекта РФ». На основе открытых данных регионального реестра государственных и муниципальных услуг (по выбору студента) необходимо: провести классификацию 20–30 отобранных услуг по критериям ФЗ № 210-ФЗ (уровень, субъект, форма), выявить услуги, которые фактически являются функциями, оценить полноту и актуальность реестра, сформулировать предложения по его совершенствованию. Результат –аналитическая записка 3–4 страницы.

Тема 2. Административные регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг

Кейс «Экспертиза административного регламента: выявление нарушений». Студентам предлагается действующий административный регламент предоставления государственной или муниципальной услуги. Необходимо провести его экспертизу: проверить соответствие структуры постановлению Правительства РФ № 373, выявить избыточные требования к документам, нечёткие сроки, неполные основания для отказа, отсутствие или ошибки в блок-схеме. Результат –экспертное заключение 3–5 страниц с таблицей нарушений и предложениями по устранению.

Тема 3. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»: деятельность многофункциональных центров

Кейс «Анализ эффективности МФЦ: сравнение двух регионов». На основе открытых данных ежегодного доклада Минэкономразвития об оценке эффективности деятельности МФЦ студенты проводят сравнительный анализ двух субъектов РФ: охват населения сетью МФЦ, среднее время ожидания в очереди, количество предоставляемых услуг, уровень удовлетворённости. Выявляются факторы, определяющие различия в эффективности, формулируются управленческие рекомендации. Результат –аналитический отчёт 3–4 страницы.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Барьеры цифровизации государственных услуг в малых городах» (к теме 4) – На основе открытых данных о цифровизации государственных услуг (доля электронных обращений, индекс цифровой зрелости регионов) студенты анализируют барьеры, препятствующие переводу услуг в электронный вид в малых городах и сельской местности: цифровое неравенство, отсутствие навыков пользователей, неготовность инфраструктуры ведомств. Формулируются предложения по преодолению каждого выявленного барьера. Результат – аналитическая записка 3–4 страницы.

Кейс «Мониторинг соблюдения административных регламентов в органе власти» (к теме 5) – На основе смоделированной ситуации (орган исполнительной власти субъекта РФ систематически нарушает сроки предоставления двух государственных услуг; поступают жалобы от заявителей) студенты разрабатывают программу ведомственного мониторинга соблюдения административных регламентов: перечень проверяемых показателей, методы сбора данных, периодичность, меры реагирования на выявленные нарушения, порядок информирования заявителей. Результат – программа мониторинга 3–5 страниц.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Государственная услуга как правовая категория: проблемы легального определения и соотношения с понятием «государственная функция».
2. Административные регламенты как инструмент снижения административных барьеров: российская практика и перспективы совершенствования.
3. МФЦ «Мои документы»: итоги развития сети и перспективы трансформации в условиях цифровизации.
4. Принцип «одного окна» в международном опыте: сравнительный анализ моделей предоставления государственных услуг.
5. Суперсервисы как инструмент проактивного предоставления государственных услуг: концепция, достижения и ограничения.
6. Цифровое неравенство как барьер доступности электронных государственных услуг: причины, масштаб и пути преодоления.
7. Независимая оценка качества государственных и муниципальных услуг: методология, результаты и ограничения механизма.
8. Досудебное обжалование при предоставлении государственных и муниципальных услуг: эффективность механизма и предложения по совершенствованию.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. В соответствии с Федеральным законом № 210-ФЗ государственная услуга предоставляется по:

- а) инициативе органа власти
- б) обращению (заявлению) физического или юридического лица
- в) требованию прокуратуры
- г) решению суда

Правильный ответ: б.

2. Административный регламент предоставления государственной услуги утверждается:

- а) руководителем МФЦ
- б) федеральным органом исполнительной власти, предоставляющим услугу
- в) Министерством юстиции РФ
- г) Советом Федерации

Правильный ответ: б.

3. Принцип «одного окна» означает, что:

- а) заявитель обращается только в суд
- б) МФЦ взаимодействует с органами власти без участия заявителя
- в) орган власти самостоятельно собирает все документы у заявителя
- г) услуга предоставляется только в электронном виде

Правильный ответ: б.

4. СМЭВ расшифровывается как:

- а) система многоканального электронного взаимодействия
- б) система межведомственного электронного взаимодействия
- в) система мониторинга электронного взаимодействия
- г) система муниципального электронного взаимодействия

Правильный ответ: б.

5. Согласно Указу Президента РФ № 601 от 07.05.2012, доля граждан, удовлетворённых качеством государственных и муниципальных услуг, должна составлять не менее:

- а) 70%
- б) 80%
- в) 90%
- г) 95%

Правильный ответ: в.

6. По ФЗ № 210-ФЗ орган власти НЕ вправе требовать от заявителя:

- а) документ, удостоверяющий личность
- б) сведения, которые орган обязан получить в порядке межведомственного взаимодействия
- в) заявление об оказании услуги
- г) согласие на обработку персональных данных

Правильный ответ: б.

7. МФЦ создаётся в организационно-правовой форме:

- а) государственного унитарного предприятия
- б) государственного или муниципального автономного учреждения
- в) акционерного общества
- г) казённого учреждения

Правильный ответ: б.

8. Суперсервис в системе государственных услуг –это:

- а) платная привилегированная государственная услуга
- б) комплексная услуга, предоставляемая проактивно по жизненной ситуации
- в) услуга, предоставляемая без заявления за дополнительную плату
- г) услуга высокого приоритета, предоставляемая только юридическим лицам

Правильный ответ: б.

9. Досудебное обжалование решений при предоставлении государственных услуг регулируется:

- а) Гражданским процессуальным кодексом РФ
- б) главой 2.1 Федерального закона № 210-ФЗ
- в) Кодексом административного судопроизводства РФ
- г) Федеральным законом № 59-ФЗ о порядке рассмотрения обращений

Правильный ответ: б.

10. Стандарт государственной (муниципальной) услуги включает:

- а) только наименование услуги и срок её предоставления
- б) наименование, результат, срок, перечень документов, основания для отказа и показатели качества
- в) только перечень документов и размер государственной пошлины
- г) только контактные данные органа, предоставляющего услугу

Правильный ответ: б.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Тема 1. Теоретико-правовые основы предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации

1. Понятие государственной и муниципальной услуги по Федеральному закону № 210-ФЗ: легальное определение, признаки, соотношение с понятием государственной функции.

2. История становления института государственных и муниципальных услуг в России: административная реформа 2003–2010 годов, принятие и реализация ФЗ № 210-ФЗ.

3. Классификация государственных и муниципальных услуг: по уровню, субъекту, форме обращения и отраслевой принадлежности.

4. Принципы предоставления государственных и муниципальных услуг: правомерность, доступность, открытость, заявительный порядок.

5. Реестр государственных и муниципальных услуг: назначение, правовые основы ведения, структура, соотношение с перечнями услуг.

6. Права заявителей при получении государственных и муниципальных услуг по ФЗ № 210-ФЗ: перечень, содержание, механизмы защиты.

7. Обязанности органов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, по ФЗ № 210-ФЗ: содержание, ответственность за нарушение.

8. Запрет требовать от заявителя излишние документы: нормативное закрепление, перечень допустимых требований, практика применения.

9. Федеральный закон № 131-ФЗ о местном самоуправлении и предоставление муниципальных услуг: разграничение полномочий, вопросы местного значения.

10. Указ Президента РФ № 601 от 07.05.2012 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»: целевые показатели в сфере государственных услуг и ход их достижения.

Тема 2. Административные регламенты предоставления государственных и муниципальных услуг

1. Административный регламент предоставления государственной (муниципальной) услуги: понятие, правовая природа, виды (типовые и индивидуальные).

2. Структура административного регламента по постановлению Правительства РФ от 16.05.2011 № 373: обязательные разделы и их содержание.

3. Стандарт государственной (муниципальной) услуги как раздел регламента: обязательные элементы, показатели доступности и качества.

4. Административные процедуры в регламенте: понятие, виды, порядок описания, требования к срокам и основаниям для принятия решений.

5. Блок-схема предоставления государственной услуги: правила составления, типичные ошибки, роль в обеспечении прозрачности процедур.

6. Порядок разработки, согласования и утверждения административных регламентов: этапы, участники, методические требования Минэкономразвития России.

7. Независимая антикоррупционная экспертиза административных регламентов: основания, порядок проведения, правовые последствия.

8. Актуализация административных регламентов: основания, порядок внесения изменений, ответственность за несоответствие регламента действующему законодательству.

9. Межведомственное взаимодействие в административном регламенте: порядок описания, сроки исполнения, запрет требовать документы у заявителя.

10. Типичные нарушения административных регламентов при предоставлении услуг: классификация, выявление, последствия для органа власти и заявителя.

Тема 3. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»: деятельность многофункциональных центров

1. МФЦ предоставления государственных и муниципальных услуг: понятие, правовой статус, функции и полномочия по ФЗ № 210-ФЗ.
2. Учреждение и финансирование МФЦ: учредитель, организационно-правовая форма, источники финансирования, органы управления.
3. Соглашение о взаимодействии МФЦ с органами, предоставляющими услуги: обязательные разделы, порядок заключения, ответственность сторон.
4. Стандарт деятельности МФЦ: требования к помещениям, оборудованию, персоналу, времени ожидания, комфортности и доступности для маломобильных граждан.
5. Принцип «одного окна»: концепция, международный опыт внедрения, нормативное закрепление в российском законодательстве.
6. Ответственность МФЦ за нарушения при предоставлении государственных услуг: основания, виды, порядок привлечения, соотношение с ответственностью органа власти.
7. Развитие сети МФЦ «Мои документы» в России: статистика, охват населения, опыт регионов-лидеров, результаты оценки эффективности.
8. Перечень услуг, предоставляемых через МФЦ: порядок формирования, требования к передаче услуг, критерии включения в перечень.
9. Дистанционные форматы предоставления услуг через МФЦ: мобильные МФЦ, выездное обслуживание, обслуживание в отдалённых территориях.
10. Система управления качеством в МФЦ: инструменты, показатели, рейтингование МФЦ, опыт ведущих регионов.

Тема 4. Цифровизация и оценка качества предоставления государственных и муниципальных услуг

1. Концепция электронного правительства: понятие, уровни зрелости, международные рейтинги (ООН, ОЭСР), место России.
2. Единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ): нормативная база, функционал, реестр услуг, статистика использования.
3. Авторизация на ЕПГУ через ЕСИА: назначение, порядок регистрации, уровни подтверждения учётной записи.
4. Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ): назначение, архитектура, порядок подключения ведомств.
5. Запрет требовать документы, получаемые через СМЭВ: правовые основы (ст. 7 ФЗ № 210-ФЗ), практика применения, ответственность за нарушение.
6. Суперсервисы: концепция, перечень, статус реализации, правовые основы проактивного предоставления услуг.
7. Цифровая трансформация государственного управления: национальный проект «Цифровое государственное управление», целевые показатели, ход реализации.

8. Региональные порталы государственных услуг: требования к интеграции с ЕПГУ, примеры успешных региональных практик.

9. Электронная подпись при получении государственных услуг: виды, правовые основы (ФЗ № 63-ФЗ), практика применения.

10. Перспективы применения искусственного интеллекта в предоставлении государственных и муниципальных услуг: технологии, ограничения, правовые вопросы.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Вобленко С.В. Государственные и муниципальные услуги : курс лекций. – Москва : Директ-Медиа, 2020. – 486 с. – ISBN 978-5-4499-1623-5. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911891> (дата обращения: 13.03.2025)

2. Государственные и муниципальные услуги: методология, инструментарий и опыт оценки удовлетворенности граждан. Часть I / под ред. Южаков В.Н. – Москва : Дело, 2012. – 186 с. – ISBN 978-5-7749-0775-5. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/478653> (дата обращения: 13.03.2025)

3. Государственные и муниципальные услуги: методология, инструментарий и опыт оценки удовлетворенности граждан. Часть II. / под ред. Южаков В.Н. – Москва : Дело, 2012. – 492 с. – ISBN 978-5-7749-0775-5. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/478656> (дата обращения: 13.03.2025)

4. Костина С.Н. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг : учебное пособие / С. Н. Костина, Г. А. Банных, Л. И. Воронина ; под общ. ред. С. Н. Костиной. – Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2019. – 123 с. – ISBN 978-5-7996-2668-6. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1925500> (дата обращения: 13.03.2025)

5. Трофимова И.А. Правовое регулирование государственных и муниципальных услуг: административный аспект : учебное пособие. – Москва : ИОП РГУП, 2024. – 167 с. – ISBN 978-5-00209-087-7. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2151309> (дата обращения: 13.03.2025)

Дополнительная литература:

1. Белозор, Ф. И. Государственные и муниципальные услуги : учебник для вузов / Ф. И. Белозор. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 355 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21796-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/582122> (дата обращения: 23.04.2026). – Текст : электронный.

2. Козлова, Л. С. Административные регламенты : учебное пособие для вузов / Л. С. Козлова. –Москва : Издательство Юрайт, 2024. –313 с. – (Высшее образование). –ISBN 978-5-534-18994-0. –URL: <https://urait.ru/bcode/532344> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.
3. Сидорова, А. А. Электронное правительство : учебник и практикум для вузов / А. А. Сидорова. –2-е изд., перераб. и доп. –Москва : Издательство Юрайт, 2024. –234 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-17144-0. –URL: <https://urait.ru/bcode/532451> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.
4. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление : учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. –2-е изд., перераб. и доп. –Москва : Издательство Юрайт, 2025. –287 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-21027-9. –URL: <https://urait.ru/bcode/559179> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.
5. Попова, Н. Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / Н. Ф. Попова ; под общей редакцией Г. Ф. Ручкиной. –3-е изд., перераб. и доп. –Москва : Издательство Юрайт, 2025. –217 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-19669-6. –URL: <https://urait.ru/bcode/580818> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.
6. 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. –Москва : Издательство Юрайт, 2025. –692 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-17620-9. –URL: <https://urait.ru/bcode/577359> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.
7. Гумерова, Г. И. Электронное правительство : учебник для вузов / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. –6-е изд., перераб. и доп. –Москва : Издательство Юрайт, 2024. –254 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-18791-5. –URL: <https://urait.ru/bcode/545785> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.
8. Гумерова, Г. И. Электронное правительство : учебник для вузов / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. –8-е изд., перераб. и доп. –Москва : Издательство Юрайт, 2026. –210 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-16798-6. –URL: <https://urait.ru/bcode/600287> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.
9. Морозова, О. А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении : учебник для вузов / О. А. Морозова, В. В. Лосева, Л. И. Иванова. –3-е изд., перераб. и доп. –Москва : Издательство Юрайт, 2026. –156 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-18554-6. –URL: <https://urait.ru/bcode/586356> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.
10. Система государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Г. Еремина, Н. Н.

Мусиновой, О. В. Паниной, С. Е. Прокофьева. –3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. –545 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-19168-4. –URL: <https://urait.ru/bcode/556175> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.

11. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления : учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. –4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. –582 с. –(Высшее образование). –ISBN 978-5-534-15787-1. –URL: <https://urait.ru/bcode/560568> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.

12. Царенко, А. С. Основы «бережливого производства» в государственном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. –Москва : Издательство Юрайт, 2025. –204 с. – (Профессиональное образование). –ISBN 978-5-534-20123-9. –URL: <https://urait.ru/bcode/581199> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.

13. Акмалова, А. А. Система государственного и муниципального управления : учебник / А. А. Акмалова, В. М. Капицын. –Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2023. –414 с. –(Высшее образование: Бакалавриат). –ISBN 978-5-16-014417-7. –URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1986688> (дата обращения: 23.04.2026). –Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с

				01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с

			18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская

	(Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)			государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с

				04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия

8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

Б1.В.04

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки/специальности:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела – ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Теория организации и организационное поведение: рабочая программа дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Теория организации и организационное поведение» является формирование у обучающихся системы знаний о закономерностях и принципах построения и развития организаций, способности управлять организационным поведением персонала, организовывать и руководить командой для достижения целей публичного управления и консалтинговой деятельности.

Задачами дисциплины (модуля) «Теория организации и организационное поведение» являются:

1) изучение теоретических основ теории организации: понятия организации, её признаков и классификации, основных законов (синергии, самосохранения, развития, информированности) и принципов (рационализма, оптимальности, адаптивности) построения организаций, а также концепций жизненного цикла организации (И. Адизес, Л. Грейнер и др.);

2) освоение типологий организационных структур управления — линейной, функциональной, линейно-функциональной, матричной, проектной, сетевой — и принципов их проектирования применительно к органам публичной власти и государственным учреждениям с учётом требований административной реформы и стандартов эффективности государственного управления;

3) формирование знаний об организационной культуре: её понятии, функциях, элементах, типологических моделях (Г. Хофстеде, Э. Шейн, К. Камерон — Р. Куинн), методах диагностики и инструментах изменения культуры в организациях публичного сектора;

4) развитие компетенций в области организационного поведения: понимания закономерностей индивидуального и группового поведения, теорий мотивации, природы лидерства, механизмов управления конфликтами и организационными изменениями в условиях государственного и муниципального управления;

5) выработка умений организовывать и руководить командной работой: формировать командную стратегию, подбирать членов команды с учётом их ролей и особенностей поведения, планировать и корректировать деятельность команды, разрешать конфликты и противоречия в интересах достижения общей цели.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 (Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Лидерство как ресурс управления; Проектное управление в государственном секторе.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Кадровая политика и кадровое консультирование; Организация и технологии тренинга; Организационная диагностика; Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Универсальные компетенции:
УК-3.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»		
Тема 1. Теория организации: понятие, законы и принципы, жизненный цикл организации	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон

Тема 2. Организационные структуры: типология и проектирование в органах публичной власти	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон
Тема 3. Организационная культура: модели, диагностика и инструменты изменения	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон
Тема 4. Организационное поведение: личность, группа, мотивация, лидерство, управление конфликтами и изменениями	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Понятие и основные законы теории организации, этапы жизненного цикла организации и управленческие задачи, соответствующие каждому этапу; принципы рационализации, адаптивности и оптимальности построения организационных систем;

2. Типологию организационных структур и принципы их проектирования в органах публичной власти: достоинства и недостатки линейной, функциональной, линейно-функциональной, матричной, проектной и сетевой структур управления, критерии выбора структуры;

3. Модели и инструменты диагностики организационной культуры (концепции Э. Шейна, Г. Хофстеде, К. Камерона — Р. Куинна); функции организационной культуры и методы управления культурными изменениями в организациях публичного сектора;

4. Теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум) и их применение в управлении персоналом государственных органов; стили лидерства и ситуационные модели эффективного руководства;

5. Природу и виды организационных конфликтов, методы их диагностики и разрешения; закономерности управления организационными изменениями, модели сопротивления изменениям и инструменты преодоления сопротивления персонала;

б) Уметь:

1. Анализировать закономерности жизненного цикла организации и формулировать управленческие рекомендации, соответствующие текущему этапу развития; диагностировать организационные проблемы с использованием методов системного анализа;

2. Проектировать и оценивать организационные структуры органов публичной власти и государственных учреждений: обосновывать выбор типа структуры, разрабатывать положения о подразделениях и должностные регламенты;

3. Диагностировать организационную культуру с применением количественных и качественных методов; разрабатывать программы культурных изменений с учётом специфики организаций публичного сектора;

4. Вырабатывать командную стратегию, обосновывать принципы подбора членов команды, планировать и корректировать командную работу с учётом индивидуальных особенностей поведения и мотивации участников;

5. Анализировать конфликтные ситуации в деловом общении, определять источники конфликта и применять методы его конструктивного разрешения на основе учёта интересов всех сторон; разрабатывать и реализовывать планы организационных изменений;

в) Владеть:

1. Методологией системного анализа организаций: навыками применения законов и принципов теории организации к диагностике реальных организационных ситуаций в органах публичной власти и государственных учреждениях;

2. Инструментарием проектирования организационных структур: навыками разработки структурных схем, положений о подразделениях и должностных регламентов; умением оценивать соответствие структуры стратегии и задачам организации;

3. Методами диагностики и изменения организационной культуры: навыками проведения опросов и интервью, построения культурного профиля по модели К. Камерона — Р. Куинна, разработки программ культурных изменений с применением инструментов организационного развития;

4. Технологиями командообразования и управления групповой динамикой: навыками формирования командной стратегии, распределения

командных ролей (по Р. М. Белбину), фасилитации командных дискуссий и урегулирования внутрикомандных противоречий;

5. Практическими навыками управления конфликтами и организационными изменениями: методами диагностики конфликтов, стратегиями их разрешения (сотрудничество, компромисс, избегание), технологиями преодоления сопротивления изменениям и вовлечения персонала в преобразования;

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачётные единицы (72 академических часов). Форма промежуточной аттестации — зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Теория организации: понятие, законы и принципы, жизненный цикл организации	1/2	2	2	15	Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах	
2	Организационные структуры: типология и проектирование в органах публичной власти	2		2	15	Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Технология работы в малых группах	
3	Организационная культура: модели, диагностика и инструменты изменения	2		2	14	Кейс-технология; Технология работы в малых группах; Технология проблемного обучения; Технология	

						смешанного обучения	
4	Организационное поведение: личность, группа, мотивация, лидерство, управление конфликтами и изменениями	2		2	14	Технология проблемного обучения; Кейс-технология; Технология смешанного обучения; Технология работы в малых группах	
	Итого		2	8	58	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теория организации: понятие, законы и принципы, жизненный цикл организации (2 ч.)

Содержание:

1. Организация как объект исследования: понятие, признаки, виды организаций. Подходы к определению организации (механистический, органический, системный). Место теории организации в системе управленческих наук; соотношение с теорией менеджмента, организационным поведением и стратегическим управлением. Краткий обзор ведущих школ теории организации (классическая, неоклассическая, системная, ситуационная, постмодернистская).

2. Основные законы теории организации: закон синергии (эмерджентность системы, условия возникновения синергетического эффекта), закон самосохранения (уровень созидательного и разрушительного потенциала), закон развития (жизненный цикл, равновесие и рост), закон информированности-упорядоченности (связь между информацией и управляемостью), закон единства анализа и синтеза. Практическое применение законов в диагностике организационных проблем. Принципы построения организаций: рационализма (экономия ресурсов при достижении цели), оптимальности (баланс централизации и децентрализации), адаптивности (гибкость структуры к изменениям среды), единоначалия и коллегиальности, прямооточности, ритмичности. Принципы применительно к органам публичной власти и государственным учреждениям.

4. Жизненный цикл организации: концепция И. Адизеса (10 стадий: выхаживание, младенчество, «давай-давай», юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть). Модель Л. Грейнера (5 фаз роста и кризисов). Диагностика стадии жизненного цикла организации: методы и инструменты. Управленческие задачи на каждой стадии.

5. Организация в системе публичного управления: особенности государственных органов и муниципальных учреждений как организаций. Формализация, иерархия, регламентация деятельности. Специфика применения законов и принципов теории организации к органам исполнительной власти. Современные тенденции организационного проектирования в государственном управлении.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Теория организации: понятие, законы и принципы, жизненный цикл организации (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ подходов к определению организации и их применимости к органам публичной власти.

Дискуссия «Что такое организация?»: студенты рассматривают 4–5 определений организации из разных теоретических школ, выявляют ключевые признаки, анализируют их применимость к органам публичной власти.

2. Диагностика стадии жизненного цикла организации и формулирование соответствующих управленческих задач.

Практическое задание «Диагностика стадии жизненного цикла»: каждая малая группа получает описание реального государственного учреждения (обезличенное) и определяет его стадию по модели Адизеса или Грейнера, формулирует управленческие задачи текущей стадии с обоснованием.

3. Выявление нарушений законов организации в практике реструктуризации органов власти и разработка мер по их устранению.

Кейс «Законы организации в действии»: студенты анализируют конкретную ситуацию реструктуризации органа власти и выявляют, какие законы теории организации нарушены, предлагают меры по их восстановлению.

Задания для подготовки:

— изучить главы 1–3 учебника по теории организации (на выбор: Мильнер Б. З., Латфуллин Г. Р.); составить конспект (1–2 стр.) с выделением ключевых законов и принципов организации;

— прочитать статью или раздел учебника о концепции жизненного цикла организации по Адизесу; подготовить сравнительную таблицу «Стадии ЖЦО: признаки, риски, управленческие задачи» (не менее 5 стадий);

— найти в открытых источниках пример реорганизации органа публичной власти или крупного государственного учреждения; подготовить краткую аналитическую справку (1 стр.): к какой стадии ЖЦО относится ситуация и какие законы организации задействованы.

Практическое занятие 2. Организационные структуры: типология и проектирование в органах публичной власти (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ реальных организационных структур федеральных органов власти и оценка их эффективности.

Анализ организационных схем федеральных органов исполнительной власти: студенты разбирают реальные структуры 2–3 федеральных министерств, определяют тип структуры, оценивают соответствие функций и звеньев, выявляют дублирование полномочий.

2. Проектирование изменений организационной структуры органа власти при переходе к проектному управлению.

Кейс «Реорганизация органа власти»: студентам предлагается смоделированная ситуация: орган власти субъекта РФ переходит на проектное управление в части реализации национального проекта. Задача — предложить изменение организационной структуры с обоснованием выбора типа.

3. Разработка организационной структуры муниципального органа и её экспертная оценка в группе.

Работа в малых группах: разработка организационной структуры условного муниципального органа (по заданию преподавателя). Представление результатов и перекрёстная экспертиза схем в группе.

Задания для подготовки:

— изучить раздел учебника, посвящённый типологии организационных структур (Мильнер Б. З. или Латфуллин Г. Р.); составить сравнительную таблицу «Типы организационных структур» (не менее 5 типов, критерии: достоинства, недостатки, сферы применения);

— найти и изучить Указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»; подготовить краткий анализ (1 стр.): какая логика положена в основу трёхзвенной структуры;

— подготовить схему организационной структуры одного органа власти (по выбору) с кратким описанием вертикальных и горизонтальных связей (1–2 стр.).

Практическое занятие 3. Организационная культура: модели, диагностика и инструменты изменения (2 ч.)

Содержание:

1. Диагностика типа организационной культуры и построение культурного профиля организации.

Диагностика организационной культуры с использованием инструмента OCAI: студенты (индивидуально или в малых группах) заполняют опросник по реальной или условной организации, строят культурный профиль, интерпретируют результаты, выявляют разрыв текущего и желаемого профилей.

2. Разработка программы культурной интеграции при слиянии организаций с различными типами культуры.

Кейс «Конфликт культур при слиянии организаций»: студентам предлагается смоделированная ситуация объединения двух ведомств с разными типами организационной культуры. Задача — разработать программу культурной интеграции с конкретными инструментами и сроками.

3. Анализ роли руководителя как агента культурных изменений и способов преодоления сопротивления.

Ролевая игра «Руководитель — агент культурных изменений»: студенты разыгрывают ситуацию введения новых ценностных ориентиров в подразделении органа власти; разбор: какие инструменты руководитель применяет, какое сопротивление возникает и как его преодолеть.

Задания для подготовки:

— изучить главу об организационной культуре в учебнике (на выбор) или статью Э. Шейна об уровнях организационной культуры; составить конспект (1–2 стр.) с выделением ключевых моделей;

— изучить методику OCAI К. Камерона и Р. Куинна; подготовить краткое описание четырёх типов культуры и вопросника OCAI (1 стр.);

— проанализировать открытые документы одного органа власти (кодекс этики, декларация ценностей или раздел «О нас» на официальном сайте) и написать краткую аналитическую справку: какой тип культуры по Камерону — Куинну отражают эти документы (1 стр.).

Практическое занятие 4. Организационное поведение: личность, группа, мотивация, лидерство, управление конфликтами и изменениями (2 ч.)

Содержание:

1. Проектирование команды для реализации проекта в органе власти с учётом ролей, мотивации и механизмов взаимодействия.

Практическое задание «Командная стратегия»: студенческие команды по 4–5 человек разрабатывают стратегию формирования рабочей команды для реализации условного проекта в органе власти: обосновывают принципы подбора, распределяют роли по Белбину, определяют механизмы координации и разрешения разногласий.

2. Диагностика и урегулирование организационного конфликта в государственном органе.

Кейс «Управление конфликтом в государственном органе»: студентам предлагается смоделированный конфликт между двумя подразделениями из-за разграничения полномочий. Задача — определить тип конфликта, выявить его причины, разработать план урегулирования с применением стратегий по К. Томасу.

3. Планирование организационных изменений в государственном учреждении на основе моделей управления изменениями.

Деловая игра «8 шагов к изменениям»: студенческие команды применяют модель Коттера к конкретной ситуации реформирования государственного учреждения: разрабатывают план изменений по всем 8 шагам, выявляют зоны сопротивления и предлагают инструменты вовлечения персонала.

Задания для подготовки:

- изучить раздел об организационном поведении в учебнике (Robbins S. P. или Лютенс Ф.); составить конспект по теориям мотивации (4–5 теорий, 1–2 стр.);
- изучить модель командных ролей Белбина; подготовить краткое описание 9 ролей с указанием сильных сторон и допустимых слабостей каждой роли (1–2 стр.);
- изучить модель управления изменениями К. Левина и 8-шаговую модель Коттера; подготовить сравнительную таблицу двух моделей: этапы, ключевые действия, ограничения применения (1 стр.).

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 58 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

- конспектирование учебной литературы и нормативных документов по теории организации и организационному поведению;
- подготовка к практическим занятиям: изучение теоретических концепций, написание аналитических справок и сравнительных таблиц;
- решение кейс-заданий (анализ организационных ситуаций, диагностика проблем, разработка управленческих рекомендаций);
- написание эссе по актуальным проблемам организационного поведения и управления командами;
- работа с научными статьями и монографиями: реферирование, аннотирование, анализ прикладных исследований в сфере организационного поведения;
- подготовка к зачёту: повторение и систематизация теоретического материала всех тем.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения

Самостоятельная работа обучающихся заочной формы обучения является основной формой освоения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» и обеспечивает планомерную подготовку к занятиям семинарского типа, выполнение индивидуальных заданий и подготовку к промежуточной аттестации. Общий объём самостоятельной работы составляет 58 академических часов и распределяется по разделам

(темам) дисциплины в соответствии с тематическим планом. Модель самостоятельной работы отражает виды учебной деятельности обучающегося, их трудоемкость, перечень заданий и формы контроля результатов.

№	Раздел (тема) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ак. ч.	Формы контроля
1	Теория организации: понятие, законы и принципы, жизненный цикл организации	Конспектирование учебной литературы по теории организации; изучение законов (синергии, самосохранения, развития, информированности-упорядоченности) и принципов построения организаций; подготовка к практическому занятию по диагностике стадии жизненного цикла (модели И. Адизеса и Л. Грейнера); подготовка аналитической справки по диагностике организационной проблемы	15	Устный опрос; проверка конспекта; защита аналитической справки; участие в дискуссии
2	Организационные структуры: типология и проектирование в органах публичной власти	Изучение типологии организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, проектная, сетевая); подготовка сравнительной таблицы достоинств и недостатков структур; решение кейс-задания по проектированию структуры органа публичной власти; разработка проекта структурной схемы и положения о подразделении	15	Проверка сравнительной таблицы; решение и защита кейс-задания; оценка проекта структурной схемы
3	Организационная культура: модели, диагностика и инструменты изменения	Изучение моделей организационной культуры (Э. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон — Р. Куинн); работа с инструментом диагностики OSAI; построение культурного профиля организации; написание эссе по проблемам управления культурными изменениями в публичном секторе	14	Проверка результатов диагностики (OSAI); оценка культурного профиля; защита эссе
4	Организационное поведение: личность, группа, мотивация, лидерство,	Изучение теорий мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум) и теорий лидерства; изучение модели командных ролей Р. М.	14	Проверка сравнительной таблицы моделей изменений; описание ролей

	управление конфликтами и изменениями	Белбина; сравнение моделей управления изменениями К. Левина и Дж. Коттера; подготовка к деловой игре «8 шагов к изменениям»; реферирование научных статей		Белбина; участие в деловой игре; реферат
	Итого		58	

Организационно-методические особенности самостоятельной работы заочной формы обучения

Учитывая специфику заочной формы обучения, при которой доля аудиторных занятий ограничена (2 ч. лекций и 8 ч. практических занятий), самостоятельная работа выстраивается по следующей модели:

— установочный этап — на установочной сессии обучающиеся получают перечень тем, заданий, методические указания и график выполнения работ; формируются индивидуальные образовательные траектории;

— межсессионный этап — обучающиеся самостоятельно осваивают теоретический материал по электронным ресурсам ЭБС «Юрайт» и «ИНФРА-М», выполняют письменные задания (конспекты, сравнительные таблицы, аналитические справки, эссе, рефераты) и решают кейс-задания;

— консультационное сопровождение — взаимодействие с преподавателем осуществляется в дистанционном формате (электронная информационно-образовательная среда, электронная почта, онлайн-консультации);

— контрольно-зачетный этап — в период экзаменационной сессии проводятся практические занятия с защитой выполненных заданий, деловая игра и промежуточная аттестация (зачет).

Результаты самостоятельной работы по каждой теме оцениваются в ходе текущего контроля и учитываются при выставлении итоговой оценки по дисциплине. Все виды самостоятельной работы направлены на формирование компетенции УК-3 и достижение индикаторов ИУК 3.1, ИУК 3.2 и ИУК 3.3.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Теория организации и организационное поведение»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 3. Организационная культура: модели, диагностика и инструменты изменения

Ролевая игра «Руководитель — агент культурных изменений».

Исходная ситуация. Студенты воспроизводят ситуацию в подразделении органа власти, где руководитель внедряет новые ценностные ориентиры (клиентоцентричность, открытость, ответственность за результат). Часть сотрудников сопротивляется, ссылаясь на привычные процедуры. Роли:

руководитель-реформатор, сопротивляющийся сотрудник, союзник-коллега, внешний консультант, наблюдатель. Каждый участник действует в соответствии со своим типом культуры по модели Камерона — Куинна.

Тема 4. Организационное поведение: личность, группа, мотивация, лидерство, управление конфликтами и изменениями

Роловая игра «Переговоры при межведомственном конфликте».

Исходная ситуация. Два подразделения органа власти вступают в конфликт из-за разграничения полномочий по реализации межведомственного проекта: оба считают координирующую функцию своей прерогативой. Руководитель организации выступает медиатором. Роли: руководитель подразделения А, руководитель подразделения Б, медиатор (вышестоящий руководитель), юрист (эксперт по регламентам), наблюдатель.

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 2. Организационные структуры: типология и проектирование в органах публичной власти

Деловая игра «Проектная сессия «Оргструктура 2.0»: реорганизация органа власти».

Исходная ситуация. Правительство условного субъекта РФ приняло решение перейти к проектному управлению в части реализации национальных проектов. Студенческие команды по 3–5 человек выступают как рабочие группы по реорганизации трёх региональных органов власти (отраслевые министерства). Каждая команда анализирует текущую организационную структуру, выявляет её недостатки с точки зрения проектного управления и разрабатывает предложения по её изменению.

Формат. Деловая игра в формате проектной сессии. Команды независимо работают над разными органами власти, затем представляют предложения «Губернатору» (роль преподавателя) и отвечают на вопросы экспертного совета.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи и раздача материалов — 5 минут; разработка предложений командами — 40 минут; представление результатов — по 10 минут (30 минут); дискуссия и подведение итогов — 15 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила предложение по изменению организационной структуры органа власти с обоснованием выбора типа структуры и анализом рисков; студенты освоили технологию организационного проектирования применительно к органам публичной власти.

Тема 4. Организационное поведение: личность, группа, мотивация, лидерство, управление конфликтами и изменениями

Деловая игра «Деловая игра «8 шагов к изменениям»: реформа государственного учреждения».

Исходная ситуация. Руководство условного государственного учреждения (центр занятости населения) планирует перейти к проактивной модели сопровождения граждан с применением цифровых инструментов. Треть сотрудников сопротивляется. Студенческие команды по 3–5 человек выступают как команды организационных изменений и разрабатывают план по 8-шаговой модели Коттера с описанием мероприятий на каждом шаге и инструментами преодоления сопротивления.

Формат. Деловая игра в формате командной работы. Команды разрабатывают план изменений независимо, затем представляют его «Директору учреждения» и защищают перед группой.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи — 5 минут; разработка плана командами — 40 минут; презентации команд — по 8–10 минут (32–40 минут); сравнительный разбор и подведение итогов — 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда разработала детальный план организационных изменений по 8-шаговой модели Коттера с конкретными мероприятиями и инструментами работы с сопротивлением; студенты освоили технологию управления изменениями применительно к организациям публичного сектора.

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Теория организации: понятие, законы и принципы, жизненный цикл организации

Кейс «Диагностика стадии жизненного цикла регионального органа власти». На основе открытых данных (официальный сайт, ежегодный доклад, отчёты о деятельности) об одном органе исполнительной власти субъекта РФ (по выбору студента) необходимо: провести диагностику стадии жизненного цикла по моделям Адизеса и Грейнера, выявить признаки текущей стадии, определить характерные управленческие проблемы, сформулировать рекомендации для руководства. Результат — аналитическая записка 3–4 страницы.

Тема 2. Организационные структуры: типология и проектирование в органах публичной власти

Кейс «Экспертиза организационной структуры органа власти». Студентам предлагается схема организационной структуры реального федерального или регионального органа исполнительной власти. Необходимо определить тип структуры, оценить соответствие структуры функциям и задачам органа, выявить дублирование полномочий, излишние уровни иерархии или разрывы координации; предложить конкретные изменения с обоснованием. Результат — экспертное заключение 3–5 страниц.

Тема 3. Организационная культура: модели, диагностика и инструменты изменения

Кейс «Анализ организационной культуры государственного учреждения». На основе открытых документов (кодекс этики, декларация ценностей, регламенты поведения, интервью руководителей в СМИ) одного государственного учреждения или органа власти студенты проводят диагностику организационной культуры по модели Камерона — Куинна: определяют текущий тип культуры, выявляют разрыв с желаемым состоянием, разрабатывают рекомендации по культурным изменениям. Результат — аналитический отчёт 3–4 страницы.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Управление сопротивлением изменениям в органе власти» (к теме 4) — На основе смоделированной ситуации (орган исполнительной власти субъекта РФ внедряет систему электронного документооборота; 40% сотрудников оказывают пассивное сопротивление: затягивают сроки, формально выполняют требования) студенты диагностируют причины сопротивления, определяют стратегию управления изменениями, разрабатывают конкретный план вовлечения персонала с применением инструментов преодоления сопротивления (информирование, участие, поддержка, переговоры). Результат — план управления изменениями 3–5 страниц.

Кейс «Командная стратегия для реализации межведомственного проекта» (к теме 4) — На основе смоделированной ситуации (орган власти формирует межведомственную рабочую группу для реализации регионального национального проекта; участники имеют разные профессиональные профили и мотивацию) студенты разрабатывают командную стратегию: обосновывают принципы подбора членов группы, распределяют роли по Белбину, описывают механизмы координации и принятия решений, предусматривают инструменты разрешения разногласий. Результат — командная стратегия 3–4 страницы.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Жизненный цикл государственного органа: применимость моделей Адизеса и Грейнера к организациям публичного сектора.
2. Иерархическая организационная структура в публичном управлении: достоинства, недостатки и пределы реформирования.
3. Проектное управление в государственных органах: влияние проектных структур на традиционную бюрократию.
4. Организационная культура органов государственной власти: иерархический тип культуры и его трансформация в условиях административных реформ.
5. Командная работа в государственном управлении: особенности формирования и управления межведомственными командами.
6. Мотивация государственных гражданских служащих: теоретические модели и специфика нематериального стимулирования.

7. Лидерство в публичном управлении: соотношение политического и административного лидерства, трансформационные и транзакционные стили.

8. Управление конфликтами в органах власти: источники, стратегии урегулирования и роль медиации в деловом общении.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Закон синергии в теории организации означает, что:

а) в любой организации происходит борьба за ресурсы
б) свойства системы как целого превышают сумму свойств её отдельных элементов

в) каждая организация стремится к монополии на рынке

г) управление всегда централизовано

Правильный ответ: б.

2. На стадии «расцвета» жизненного цикла организации по И. Адизесу руководителю прежде всего необходимо:

а) срочно искать инвесторов для расширения

б) сохранить предпринимательский дух и не допустить перехода к бюрократизации

в) ввести жёсткий контроль расходов и уволить слабых сотрудников

г) немедленно реорганизовать организационную структуру

Правильный ответ: б.

3. Матричная организационная структура сочетает принципы:

а) линейного и функционального управления

б) централизации и монополии

в) единоначалия и специализации по регионам

г) только функционального управления

Правильный ответ: а.

4. Согласно трёхуровневой модели Э. Шейна, глубинный уровень организационной культуры — это:

а) фирменный стиль и логотип компании

б) провозглашённые ценности в кодексе корпоративной этики

в) базовые неосознаваемые допущения и убеждения

г) правила внутреннего трудового распорядка

Правильный ответ: в.

5. Инструмент OSAI К. Камерона и Р. Куинна позволяет:

а) рассчитать индекс удовлетворённости сотрудников

б) оценить тип организационной культуры и выявить разрыв между текущим и желаемым профилем

в) составить штатное расписание организации

г) провести аудит финансовой деятельности

Правильный ответ: б.

6. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга выделяет факторы:

а) силовые и слабые

- б) финансовые и нефинансовые
- в) гигиенические (поддерживающие) и мотивирующие (удовлетворяющие)
- г) внешние и внутренние ресурсы

Правильный ответ: в.

7. Стадия «конфликт» в модели развития команды Б. Такмана характеризуется:

- а) высокой продуктивностью и сплочённостью
- б) выработкой норм и правил совместной работы
- в) борьбой за роли и разногласиями по поводу подходов к работе
- г) расставанием команды после выполнения задачи

Правильный ответ: в.

8. Стратегия «сотрудничество» в модели управления конфликтами К. Томаса означает:

- а) полный отказ от своих интересов в пользу другой стороны
- б) ориентацию на достижение взаимовыгодного решения при высоком внимании к интересам обеих сторон
- в) немедленное завершение конфликта путём подавления оппонента
- г) уход от конфликта без его разрешения

Правильный ответ: б.

9. В 8-шаговой модели управления изменениями Дж. П. Коттера первый обязательный шаг — это:

- а) разработка детального плана изменений
- б) немедленное увольнение противников реформ
- в) создание ощущения срочности и необходимости перемен
- г) формирование системы вознаграждения за изменения

Правильный ответ: в.

10. Иерархический тип организационной культуры по модели Камерона — Куинна предполагает акцент на:

- а) творчестве, инновациях и готовности к риску
- б) конкурентоспособности, достижении результатов и доле рынка
- в) порядке, правилах, процедурах и стабильности
- г) командной работе, участии сотрудников и доверии

Правильный ответ: в.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Тема 1. Теория организации: понятие, законы и принципы, жизненный цикл организации

1. Понятие организации: признаки, классификации, подходы к определению (механистический, органический, системный).

2. Основные законы теории организации: синергии, самосохранения, развития, информированности-упорядоченности — содержание и практическое значение.

3. Принципы построения организаций: рационализма, оптимальности, адаптивности; их применение к органам публичной власти.
4. Концепция жизненного цикла организации И. Адизеса: стадии, признаки, управленческие задачи на каждом этапе.
5. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера: фазы роста и кризисов, управленческие решения для перехода к следующей фазе.
6. Методы диагностики стадии жизненного цикла организации: инструменты, показатели, ограничения применения.
7. Закон синергии и условия возникновения синергетического эффекта в организациях публичного управления.
8. Место теории организации в системе управленческих наук: соотношение с менеджментом, организационным поведением, стратегическим управлением.
9. Особенности государственных органов и учреждений как организаций: формализация, иерархия, регламентация деятельности.
10. Современные тенденции организационного проектирования в государственном управлении: цифровые платформы, горизонтальное управление, гибкие структуры.

Тема 2. Организационные структуры: типология и проектирование в органах публичной власти

1. Организационная структура управления: понятие, элементы, факторы, определяющие тип структуры.
2. Линейная и функциональная организационные структуры: достоинства, недостатки, сферы применения.
3. Линейно-функциональная и линейно-штабная структуры: особенности, преимущества, типичные проблемы в органах власти.
4. Матричная и проектная организационные структуры: принципы построения, достоинства и ограничения применения в публичном управлении.
5. Сетевые и виртуальные организационные структуры: характеристики, возможности применения в государственном управлении.
6. Принципы проектирования организационных структур: соответствие стратегии, минимум управленческих звеньев, централизация и децентрализация.
7. Этапы проектирования организационной структуры: диагностика, выбор типа, разработка схемы, формирование положений о подразделениях.
8. Трёхзвенная структура федеральных органов исполнительной власти (министерство — служба — агентство): логика разграничения функций.
9. Административная реформа и организационное проектирование: основные результаты и современные вызовы.
10. Типичные ошибки при проектировании организационных структур органов власти: дублирование полномочий, избыточная иерархия, разрывы координации.

Тема 3. Организационная культура: модели, диагностика и инструменты изменения

1. Организационная культура: понятие, функции (интегрирующая, адаптирующая, ориентирующая, мотивирующая), элементы.
2. Трёхуровневая модель организационной культуры Э. Шейна: артефакты, провозглашённые ценности, базовые допущения.
3. Культурные измерения Г. Хофстеде: содержание пяти измерений, применение к анализу национальных и организационных культур.
4. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна: четыре типа культуры и их характеристики.
5. Инструмент OCAI: цель, методология, порядок построения культурного профиля, интерпретация результатов.
6. Иерархический тип организационной культуры: специфика органов публичной власти, достоинства и риски.
7. Методы диагностики организационной культуры: опросные, качественные (интервью, фокус-группы), анализ артефактов.
8. Инструменты изменения организационной культуры: ценностное руководство, символические действия, изменение систем оценки и вознаграждения.
9. Этика и ценности публичной службы как культурные ориентиры государственного управления.
10. Особенности культурных изменений в государственных органах: сопротивление, сроки, роль руководства.

Тема 4. Организационное поведение: личность, группа, мотивация, лидерство, управление конфликтами и изменениями

1. Организационное поведение как дисциплина: предмет, уровни анализа (индивидуальный, групповой, организационный), связь с управлением.
2. Личность в организации: типологии личности (МВТИ, Большая пятёрка), психологический контракт, установки и удовлетворённость работой.
3. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория Д. МакКлелланда.
4. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, их применение в государственном управлении.
5. Команда как организационная единица: виды групп, отличие команды от группы, стадии развития команды по Такману.
6. Командные роли по Р. М. Белбину: перечень, характеристики, значение сбалансированности ролей для эффективности команды.
7. Командная стратегия: принципы формирования, критерии подбора членов, механизмы координации и разрешения разногласий.
8. Теории лидерства: трейтовая, поведенческая, ситуационная; ситуационная модель Херси — Бланшара.

9. Управление конфликтами: природа и источники конфликтов, стратегии урегулирования по К. Томасу.

10. Управление организационными изменениями: модель К. Левина, 8-шаговая модель Коттера, причины сопротивления и методы его преодоления.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17680-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/560010> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

2. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 388 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19129-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/582697> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

3. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/559707> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

4. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-012559-6. — URL: https://infra-m.ru/catalog/upravlenie_menedzhment/teoriya_organizatsii_i_organizatsionnoe_povedenie_4/ (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

5. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/584028> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

6. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/583782> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Колосов, В. А. Организационная культура : учебник для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/567880> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

2. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/537129> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

3. Голубкова, О. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/584029> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/585409> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

5. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

6. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

7. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/560203> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от

				01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022

				Г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025

				Г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия

		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного

оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 42 шт.,
- стол студенческий трехместный – 7 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
- стул – 79 шт.,
- компьютер студенческий – 76 шт.,
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

Б1.В.05

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Кадровая политика и кадровое консультирование: рабочая программа
дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский центр
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Кадровая политика и кадровое консультирование» является формирование у обучающихся комплексных компетенций в области разработки и реализации кадровой политики в органах публичной власти, проведения кадрового консультирования на основе современных методов управления персоналом.

Задачами дисциплины (модуля) «Кадровая политика и кадровое консультирование» являются:

1) изучение теоретических и нормативно-правовых основ кадровой политики в органах публичной власти: понятия, видов, принципов формирования и механизмов реализации государственной и муниципальной кадровой политики; требований федерального законодательства о государственной гражданской и муниципальной службе;

2) формирование знаний о методологии и технологиях кадрового планирования, подбора и отбора персонала на государственной и муниципальной службе: квалификационных требованиях к должностям, процедурах конкурсного отбора, оценочных методах — собеседовании, тестировании, ассессмент-центре;

3) освоение современных методов оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих, систем мотивации персонала публичного сектора, принципов формирования и использования кадрового резерва, моделей профессионального и должностного развития служащих;

4) выработка умений и навыков в области кадрового консультирования: диагностики кадровых проблем органа власти, применения методологических подходов к организации консультационной работы, использования инструментов фасилитации и коучинга, подготовки аналитических отчётов и консультационных заключений;

5) развитие компетенций командной работы, межкультурного взаимодействия и профессиональной коммуникации: умений выстраивать командную стратегию, делегировать полномочия, аргументированно отстаивать профессиональные позиции в дискуссиях, применять коммуникативные технологии в профессиональном взаимодействии;

6) формирование у обучающихся ценностных ориентиров служебной этики государственного и муниципального служащего: понимания антикоррупционных требований, механизмов их соблюдения в кадровой

работе, принципов недискриминационного взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Кадровая политика и кадровое консультирование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 (Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Лидерство как ресурс управления; Проектное управление в государственном секторе.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Организация и технологии тренинга; Структура современного консалтинга; Консалтинг органов власти; Организационная диагностика; Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Универсальные компетенции:

УК-1; УК-3; УК-4; УК-5; УК-6.

Профессиональные компетенции:

ПК-1.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ»		
Тема 1. Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования в органах публичной власти	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует

	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИПК 1.1 Знает теоретические основы стратегического управления, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов
Тема 2. Кадровое планирование и подбор персонала государственной и муниципальной службы	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели ИУК 3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды ИПК 1.2 Умеет осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций
Тема 3. Оценка, мотивация и развитие персонала и формирование кадрового резерва	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК 5.2 Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп ИУК 5.3 Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	ИУК 6.1 Оценивает свои ресурсы и их пределы (личностные, ситуативные, временные), оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания ИУК 6.2 Определяет приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям ИПК 1.2 Умеет осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций
Тема 4. Кадровое консультирование: методология, инструменты, практика применения в органах власти	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых	ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат ИУК 6.3 Выстраивает гибкую профессиональную траекторию, используя инструменты непрерывного образования, с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности и динамично изменяющихся требований рынка труда

	целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	ИПК 1.3 Владеет навыками разработки организационного механизма получения оптимальных результатов стратегического управления

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Сущность и виды кадровой политики, принципы её формирования в органах публичной власти; нормативно-правовые основы государственной и муниципальной кадровой политики
2. Методологию кадрового планирования, технологии подбора и отбора персонала на государственной и муниципальной службе; квалификационные требования к должностям
3. Современные методы оценки и мотивации персонала; принципы формирования и использования кадрового резерва; модели развития персонала в публичном секторе
4. Теоретические основы кадрового консультирования: методологические подходы, виды и формы консультационной работы; этические нормы консультанта
5. Нормы служебной этики государственного и муниципального служащего; антикоррупционные требования и механизмы их обеспечения в кадровой работе

б) Уметь:

1. Разрабатывать концепцию и программу реализации кадровой политики органа публичной власти с учётом стратегических целей организации
2. Планировать потребность в персонале, проектировать процедуры отбора и подбора кадров; составлять квалификационные профили должностей
3. Проводить оценку эффективности деятельности персонала; проектировать системы мотивации и программы развития государственных служащих
4. Диагностировать кадровые проблемы органа власти и разрабатывать консультационные решения; обосновывать рекомендации заказчику
5. Применять методы аналитической работы с информацией из разных источников, критически оценивать нормативные и методические документы по кадровой работе

в) Владеть:

1. Навыками разработки документов кадровой политики: положений, регламентов, кадровых стратегий; инструментами оценки эффективности реализации кадровой политики
2. Технологиями кадрового планирования и подбора, включая методы собеседования, тестирования и ассессмент-центра; навыками проектирования должностных регламентов

3. Методами оценки персонала (аттестация, KPI, 360 градусов), инструментами построения систем мотивации и программ кадрового резерва

4. Инструментарием кадрового консультанта: методами диагностики, фасилитации, коучинга; навыками подготовки аналитических отчётов и консультационных заключений для руководства органа власти

5. Навыками командной работы и делегирования полномочий, применения коммуникативных технологий в межкультурном и профессиональном взаимодействии

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации — Зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования в органах публичной власти	2/ 3	2	2	24	Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование; понятийный диктант; кейс-задание
2	Кадровое планирование и подбор персонала государственной и муниципальной службы	3		2	24	Кейс-технология; Технология работы в малых группах; Технология деловой игры; Технология проблемного обучения	Устный опрос; тестирование; кейс-задание; защита проектного задания
3	Оценка, мотивация и развитие персонала и формирование кадрового резерва	3		2	23	Технология работы в малых группах; Кейс-технология; Технология дискуссии; Технология проектного обучения	Устный опрос; тестирование; ролевая игра; кейс-задание; эссе
4	Кадровое консультирование:	3		2	23	Технология деловой игры; Кейс-	Устный опрос; тестирование;

	методология, инструменты, практика применения в органах власти					технология; Технология ролевой игры; Технология дискуссии	деловая игра; защита проектного задания; круглый стол
	Итого		2	8	94	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования в органах публичной власти (2 ч.)

Содержание:

1. Кадровая политика как научная категория и управленческий феномен: понятие, виды (государственная, муниципальная, организационная), классификация по степени открытости и реактивности; место в системе государственного и муниципального управления.

2. Нормативно-правовые основы государственной кадровой политики: Конституция РФ, Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ, Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ, указы Президента РФ № 96, № 1474, постановления Правительства РФ; разграничение полномочий федеральных, региональных и муниципальных органов.

3. Принципы и механизм реализации кадровой политики в органах публичной власти: системность, открытость, ориентация на результат, профессионализм; функции кадровой службы, программно-целевой подход, показатели эффективности; антикоррупционная составляющая (запреты, ограничения, конфликт интересов, ротация).

4. Стратегические приоритеты государственной кадровой политики России: концепция «человеческого капитала», управление по результатам и New Public Management; цифровая трансформация кадровых процессов (ЕИСУКС); международный опыт (модели «merit-based» и «политического патронажа»).

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования в органах публичной власти (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ кадровой ситуации и основных кадровых проблем органа публичной власти.

Системный анализ кадровой политики органа власти: студенты в малых группах (3–4 человека) получают описание условного органа

исполнительной власти субъекта РФ с набором кадровых проблем (текучесть кадров, низкая конкурентоспособность оплаты труда, слабый кадровый резерв). Задача — применив системный анализ, выявить составляющие кадровой проблемы и связи между ними, сформулировать стратегию решения с обоснованием по индикатору ИУК 1.1 и ИУК 1.4.

2. Разбор нормативно-правовой базы государственной гражданской службы, связанной с кадровой политикой.

Разбор ключевых положений Федерального закона № 79-ФЗ — классификация должностей, принципы государственной службы, требования к служебному поведению. Студенты работают с текстом закона и нормативными актами, выявляют кадровые правовые механизмы, составляют сравнительную таблицу «Принципы государственной гражданской службы: норма и практика».

3. Выявление и систематизация принципов государственной кадровой политики и кадровых правовых механизмов.

Кейс «Разработка концепции кадровой политики»: студентам предлагается описание нового регионального органа власти без сформированной кадровой политики. Задача — на основании нормативных требований и теоретических принципов разработать структуру концепции кадровой политики органа с указанием разделов, целей, принципов и ключевых показателей. Результат представляется группе и обсуждается.

Задания для подготовки:

— изучить главы 1–2 учебника по управлению персоналом государственной службы (на выбор: Турчинов А. И., Магомедов К. О. или Граждан В. Д.); составить конспект (1–2 стр.) с выделением понятия и принципов государственной кадровой политики;

— изучить Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ст. 1–8, 13–23); выписать определения государственной гражданской службы, принципы, классификацию должностей;

— подготовить краткую аналитическую справку (1 стр.) о кадровой политике одного федерального органа исполнительной власти (по выбору) на основе открытых источников (официальный сайт, ежегодный доклад, кодекс этики).

Практическое занятие 2. Кадровое планирование и подбор персонала государственной и муниципальной службы (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ требований к должности государственной (муниципальной) службы и проектирование процедуры конкурсного отбора.

Студенческие команды (3–4 человека) выступают в роли кадровых служб условного министерства и разрабатывают конкурсную процедуру замещения вакантной должности государственной гражданской службы (категория «специалист» или «руководитель»): определяют квалификационные требования, методы оценки (тестирование,

собеседование), критерии отбора, регламент конкурсной комиссии. Команды представляют проекты и проводят взаимную экспертизу.

2. Планирование кадров при структурных изменениях и реорганизации органа публичной власти.

Кейс «Кадровое планирование при реорганизации органа власти»: студентам предлагается ситуация слияния двух региональных ведомств. Задача — разработать план оптимизации кадрового состава: провести анализ потребности в персонале, выработать стратегию отбора и расстановки сотрудников (делегирование полномочий, распределение функций), предусмотреть механизмы высвобождения и переподготовки кадров с соблюдением трудового законодательства.

3. Разбор квалификационных требований и формирование кадровых решений на основе нормативно-правовой базы.

Работа с нормативно-правовой базой: анализ квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы. Студенты разбирают Указ Президента РФ от 28.12.2006 № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» и Постановление Правительства РФ о порядке проведения конкурса; составляют сравнительную таблицу квалификационных требований для должностей разных категорий и групп.

Задания для подготовки:

— изучить главы 3–5 учебника по управлению персоналом государственной службы (Турчинов А. И. или Граждан В. Д.); составить конспект (1–2 стр.) по методам подбора и отбора персонала на государственной службе;

— изучить Федеральный закон № 79-ФЗ (гл. 4–5): порядок поступления на государственную гражданскую службу, конкурс, испытательный срок, квалификационные требования (ст. 12, 22, 27); составить краткую аналитическую справку (1 стр.) о конкурсной процедуре;

— ознакомиться с Указом Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»; выписать основания, периодичность, порядок проведения аттестации и возможные результаты.

Практическое занятие 3. Оценка, мотивация и развитие персонала и формирование кадрового резерва (2 ч.)

Содержание:

1. Проектирование системы оценки и мотивации государственных и муниципальных служащих.

Проектирование системы оценки и мотивации: студенческие группы (3–4 человека) разрабатывают систему оценки деятельности служащих условного органа власти с применением методов аттестации, KPI и «360 градусов». Задача — учесть культурное разнообразие коллектива (представители разных этнических и профессиональных групп) и обеспечить

недискриминационный подход при оценке, соответствующий ИУК 5.2 и ИУК 5.3.

2. Анализ процедуры аттестации государственного гражданского служащего и её влияния на профессиональное развитие.

Ролевая игра «Аттестационная комиссия»: студенты разыгрывают ситуацию аттестации государственного гражданского служащего. Роли: председатель комиссии, члены комиссии, аттестуемый, представитель кадровой службы. Студент-аттестуемый самостоятельно оценивает приоритеты своего профессионального роста (ИУК 6.2) и ресурсы для выполнения задания (ИУК 6.1). После игры — разбор допущенных ошибок и рекомендации.

3. Проектирование системы формирования и развития кадрового резерва в органе публичной власти.

Кейс «Формирование кадрового резерва»: студентам предлагается описание органа власти с задачей формирования кадрового резерва на руководящие должности. Задача — разработать критерии отбора в резерв, программу индивидуального развития резервиста, план стажировки, форму мониторинга прогресса. Представление результатов в формате дискуссии с обоснованием выбора критериев.

Задания для подготовки:

— изучить главы об оценке и мотивации персонала государственной службы (Турчинов А. И., Граждан В. Д. или Кибанов А. Я.); составить конспект (1–2 стр.) о методах оценки персонала (аттестация, КРІ, 360 градусов);

— изучить Указ Президента РФ от 01.03.2017 № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа»; выписать принципы, источники формирования резерва, требования к кандидатам и программу подготовки резервистов;

— подготовить сравнительную таблицу «Методы оценки персонала» (аттестация, КРІ, «360 градусов», ассессмент-центр): цель, процедура, преимущества, ограничения применения в публичном секторе (1–2 стр.).

Практическое занятие 4. Кадровое консультирование: методология, инструменты, практика применения в органах власти (2 ч.)

Содержание:

1. Диагностика кадровых проблем органа публичной власти и подготовка консультационного заключения.

Деловая игра «Кадровый консультант»: студенческие команды (3–4 человека) выступают в роли консалтинговой группы, приглашённой для диагностики кадровых проблем условного органа власти. Получив аналитические материалы (структура, кадровый состав, результаты аттестации, жалобы сотрудников), команды применяют методы диагностики (SWOT-анализ персонала, интервью, фасилитация), разрабатывают консультационное заключение и представляют рекомендации «заказчику» (роль — преподаватель или студент-

наблюдатель). Акцент: установление профессиональных контактов (ИУК 4.1) и представление результатов в публичном формате (ИУК 4.3).

2. Отработка консультативных техник при работе с руководителем органа власти по решению кадровой проблемы.

Ролевая игра «Консультационная сессия»: один студент выступает в роли кадрового консультанта, другой — руководителя органа власти с запросом на решение кадровой проблемы (высокая текучесть, конфликт в команде, неэффективная система оценки). Консультант применяет техники активного слушания, коучинговые вопросы, методы планирования работы команды (ИУК 3.2) и урегулирования противоречий (ИУК 3.3). После игры — разбор применённых инструментов.

3. Планирование индивидуальной профессиональной траектории кадрового консультанта в публичном секторе.

Дискуссия «Профессиональная траектория кадрового консультанта»: студенты обсуждают инструменты непрерывного профессионального образования, релевантные для кадрового консультирования в публичном секторе (ИУК 6.3). Каждый участник формулирует индивидуальный план развития компетенций кадрового консультанта с учётом текущего опыта и требований рынка труда. Результаты представляются в формате краткой публичной презентации.

Задания для подготовки:

— изучить учебные материалы и статьи по методологии кадрового консультирования (Юксвяров Р. К., Хабакук М. Я. или Иванов М. А.); составить конспект (1–2 стр.) о видах консультирования и основных подходах (экспертный, процессный, обучающий);

— подготовить аналитический обзор (1 стр.) современных инструментов кадрового консультирования: фасилитации, коучинга, метода «360 градусов», командных ассессментов; указать сферы применения в органах власти;

— изучить этические кодексы консультантов (Европейская федерация ассоциаций консультантов по управлению — FEACO; Национальный институт консалтинга); подготовить краткий анализ ключевых этических принципов (конфиденциальность, независимость, компетентность) и их актуальности для государственного сектора (1 стр.).

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 94 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

— конспектирование учебной и нормативно-правовой литературы по кадровой политике и управлению персоналом государственной службы;

— подготовка к практическим занятиям: изучение теоретических концепций, написание аналитических справок, сравнительных таблиц и аннотаций НПА;

- решение кейс-заданий по диагностике кадровых проблем и разработке управленческих рекомендаций для органов публичной власти;
- написание эссе по актуальным проблемам кадровой политики, кадрового консультирования и управления персоналом государственной службы;
- самостоятельная работа с научными статьями и монографиями: реферирование, аннотирование, анализ прикладных исследований в сфере управления персоналом;
- подготовка к зачёту: повторение и систематизация теоретического и нормативного материала всех тем дисциплины.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения распределена по 4 темам дисциплины:

Тема 1. Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования в органах публичной власти — 24 часа: изучение нормативных правовых актов (ФЗ № 79-ФЗ, ФЗ № 25-ФЗ, указы Президента РФ); подготовка к устному опросу и тестированию; работа с понятийным аппаратом; решение кейс-задания; подготовка к практическому занятию.

Тема 2. Кадровое планирование и подбор персонала государственной и муниципальной службы — 24 часа: изучение методики кадрового планирования; анализ конкурсных процедур; разработка проектного задания «Профиль должности»; подготовка к тестированию и кейсу; работа с открытыми данными портала «Госслужба».

Тема 3. Оценка, мотивация и развитие персонала и формирование кадрового резерва — 23 часа: изучение методов оценки персонала (аттестация, КРІ, «360 градусов»); подготовка к ролевой игре; написание эссе по выбранной теме; решение кейса; подготовка к тестированию.

Тема 4. Кадровое консультирование: методология, инструменты, практика применения в органах власти — 23 часа: изучение видов и инструментов кадрового консультирования; подготовка к деловой игре; разработка проектного задания «Программа кадрового консультирования»; подготовка к круглому столу; обобщение материала и подготовка к зачёту.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Кадровая политика и кадровое консультирование»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Примеры ролевых игр

Ролевая игра — активный метод оценивания, при котором обучающиеся принимают на себя роли участников кадровых процессов в органе публичной власти (руководитель, сотрудник кадровой службы, член аттестационной комиссии, наставник, кадровый консультант, государственный служащий) и в условиях моделируемой управленческой ситуации формируют, обосновывают и защищают кадровые решения. Используется в темах 3 и 4 для оценивания индикаторов компетенций.

Ролевая игра № 1 (к теме 3) «Заседание аттестационной комиссии государственного органа»

Цель: сформировать у обучающихся умение применять нормативно-правовую базу аттестации государственных гражданских служащих, оценивать уровень их профессиональной служебной деятельности и принимать обоснованные кадровые решения.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2, ИПК 1.3.

Продолжительность: 90 минут. Количество участников: 12–15 человек, разделённых на состав аттестационной комиссии и аттестуемых служащих.

Описание ситуации: на очередную аттестацию выходят 4 государственных гражданских служащих с разными уровнями результатов: «отличник» с риском перевода на иную должность; «средний» исполнитель с замечаниями руководителя; служащий, не выполнивший индивидуальный план развития; служащий, замещающий должность вновь и нуждающийся в оценке адаптации.

Распределение ролей: председатель аттестационной комиссии (1), заместитель председателя (1), секретарь (1), члены комиссии (3–4), независимый эксперт (1), непосредственный руководитель (1), аттестуемые служащие (4), эксперты-наблюдатели (2).

Этапы проведения: подготовительный этап — раздача карточек ролей и рабочих материалов (10 мин.); основная часть — заседание комиссии по 4 служащим (60 мин.); оформление протокола и решений (10 мин.); дебрифинг (10 мин.).

Ожидаемый результат: оформленный протокол заседания аттестационной комиссии с мотивированными решениями по каждому служащему; рекомендации по индивидуальным планам развития.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): корректность применения норм ФЗ № 79-ФЗ и Указа Президента РФ от 01.02.2005 № 110 — 25 баллов; обоснованность принятых решений — 25 баллов; качество аргументации членов комиссии — 20 баллов; оформление протокола — 15 баллов; командная работа и соблюдение регламента — 15 баллов.

Шкала перевода: 91–100 — «отлично»; 81–90 — «хорошо»; 71–80 — «удовлетворительно»; 70 и менее — «неудовлетворительно».

Ролевая игра № 2 (к теме 4) «Консультационная сессия: диагностика кадровых проблем органа власти»

Цель: сформировать у обучающихся умение проводить консультационную сессию с руководством органа власти, диагностировать кадровые проблемы и формировать рекомендации по их решению.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2.

Продолжительность: 90 минут. Количество участников: 10–12 человек.

Описание ситуации: руководитель органа исполнительной власти субъекта РФ обратился к команде кадровых консультантов с проблемой высокой текучести специалистов младшего звена; команда проводит интервью с руководителем, начальником кадровой службы и тремя сотрудниками; формирует диагностическое заключение и презентует рекомендации.

Распределение ролей: руководитель органа власти (1), начальник кадровой службы (1), сотрудники органа власти (3), команда кадровых консультантов (3–4), эксперты-наблюдатели (2).

Этапы: вводный инструктаж (10 мин.); проведение интервью (40 мин.); подготовка заключения и рекомендаций (20 мин.); презентация заключения и обсуждение (15 мин.); дебрифинг (5 мин.).

Ожидаемый результат: диагностическое заключение (1–2 страницы) и план мероприятий по снижению текучести персонала.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): корректность методики диагностики — 25; обоснованность выводов — 25; реалистичность рекомендаций — 20; качество презентации — 15; командная работа — 15.

3.2.2. Примеры деловых игр (дебатов)

Деловая игра № 1 (к теме 2) «Конкурсный отбор на вакантную должность государственной гражданской службы»

Цель: сформировать у обучающихся умение организовывать и проводить конкурсный отбор кандидатов на государственную гражданскую службу в соответствии с требованиями ФЗ № 79-ФЗ и Постановления Правительства РФ от 31.03.2018 № 397.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2, ИПК 1.3. Продолжительность: 90 минут.

Описание ситуации: команды-«конкурсные комиссии» проводят отбор на должность главного специалиста-эксперта; объявляется конкурс, оцениваются документы 5 кандидатов, проводится тестирование и индивидуальное собеседование, принимается решение о назначении.

Регламент: постановка задачи (10 мин.); работа команд по этапам конкурсного отбора (60 мин.); защита решения комиссии перед «руководителем органа» (10 мин. на команду); подведение итогов (10 мин.).

Ожидаемый результат: оформленный протокол заседания конкурсной комиссии с обоснованным решением о назначении и рейтингом кандидатов.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): корректность процедуры — 25; обоснованность критериев оценки — 25; объективность решения — 20; качество защиты — 15; командная работа — 15.

Деловая игра № 2 (к теме 4) «Кадровый консалтинг: проектная сессия по разработке программы»

Цель: сформировать у обучающихся умение разрабатывать комплексную программу кадрового консультирования органа публичной власти.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2, ИПК 1.3. Продолжительность: 90 минут.

Описание ситуации: команды-«консалтинговые компании» разрабатывают программу кадрового консультирования для условного органа публичной власти; представляют заказчику в формате тендерной презентации; жюри определяет победителя.

Регламент: постановка задачи (5 мин.); работа команд (50 мин.); тендерные презентации (по 10 мин.); определение победителя (10 мин.).

Ожидаемый результат: программа кадрового консультирования (5–7 страниц) с описанием целей, задач, этапов, инструментов, критериев оценки и сметы.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): полнота программы — 25; реалистичность бюджета и сроков — 25; обоснованность инструментов — 20; качество защиты — 15; командная работа — 15.

3.2.3. Примеры кейс-заданий

Тема 1. Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования в органах публичной власти

Кейс «Анализ кадровой политики органа исполнительной власти субъекта РФ». На основе открытых данных министерства/департамента субъекта РФ обучающийся проводит анализ действующей кадровой политики (документы, показатели, кадровая отчётность), выявляет сильные и слабые стороны, готовит аналитическую справку (3–4 страницы) с предложениями по корректировке.

Тема 2. Кадровое планирование и подбор персонала государственной и муниципальной службы

Кейс «Организация конкурса на вакантную должность государственной гражданской службы». Обучающийся разрабатывает пакет документов для проведения конкурса: объявление, требования к кандидатам, методы оценки, критерии отбора, проект протокола конкурсной комиссии.

Тема 3. Оценка, мотивация и развитие персонала и формирование кадрового резерва

Кейс «Формирование кадрового резерва государственного органа». На основе предоставленных данных обучающийся формирует кадровый резерв из 10 кандидатов: разрабатывает критерии отбора, проводит ранжирование, готовит индивидуальные планы подготовки резервистов.

Тема 4. Кадровое консультирование: методология, инструменты, практика применения в органах власти

Кейс «Кадровый аудит органа публичной власти». Обучающийся проводит кадровый аудит условного органа власти по предоставленным документам и статистическим данным, выявляет проблемные зоны, готовит консультационное заключение с рекомендациями (3–4 страницы).

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Государственная кадровая политика в России: становление, современное состояние, перспективы развития.

2. Принципы формирования кадровой политики в органах публичной власти: теория и практика реализации.

3. Конкурсный отбор на государственную гражданскую службу: проблемы и пути совершенствования.

4. Аттестация государственных гражданских служащих: оценка эффективности существующей модели.

5. Кадровый резерв на государственной гражданской службе: правовые и организационные аспекты.

6. Цифровая трансформация кадровых процессов в органах публичной власти: возможности и риски.

7. Антикоррупционная составляющая кадровой политики: правовые механизмы и практика применения.

8. Кадровое консультирование как инструмент повышения эффективности государственного управления.

9. Этические нормы кадрового консультанта в публичном секторе: содержание и механизмы соблюдения.

10. Международный опыт государственной кадровой политики: модели «merit-based» и «политического патронажа».

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Государственная кадровая политика — это:

- а) управление текущим документооборотом органа
- б) система целей, принципов и механизмов формирования и развития кадрового потенциала
- в) финансовая стратегия органа
- г) комплекс мер по сокращению штата

Правильный ответ: б.

2. Федеральный закон, регулирующий государственную гражданскую службу РФ:

- а) № 79-ФЗ
- б) № 25-ФЗ
- в) № 131-ФЗ
- г) № 184-ФЗ

Правильный ответ: а.

3. Федеральный закон о муниципальной службе:

- а) № 79-ФЗ
- б) № 25-ФЗ
- в) № 131-ФЗ
- г) № 273-ФЗ

Правильный ответ: б.

4. Принципы кадровой политики не включают:

- а) системность
- б) открытость
- в) единоначалие в подборе
- г) профессионализм

Правильный ответ: в.

5. Кадровая политика, открытая для внешнего отбора, называется:

- а) реактивной
- б) открытой
- в) закрытой

г) активной

Правильный ответ: б.

6. Конфликт интересов на государственной службе регулируется:

а) ФЗ № 273-ФЗ

б) ФЗ № 131-ФЗ

в) ГК РФ

г) НК РФ

Правильный ответ: а.

7. Указ Президента РФ № 96 от 01.03.2017 регулирует:

а) оплату труда

б) формирование кадрового резерва

в) конкурсный отбор

г) аттестацию

Правильный ответ: б.

8. Указ Президента РФ № 1474 от 21.12.2009 регулирует:

а) дополнительное профессиональное образование госслужащих

б) ротацию

в) оплату труда

г) аттестацию

Правильный ответ: а.

9. Кадровое планирование — это:

а) процесс определения текущих и перспективных потребностей в персонале

б) штатное расписание

в) ведение кадрового делопроизводства

г) оценка эффективности труда

Правильный ответ: а.

10. Категории должностей государственной гражданской службы по ФЗ № 79-ФЗ:

а) руководители, помощники (советники), специалисты, обеспечивающие специалисты

б) штатные и внештатные

в) основные и вспомогательные

г) государственные и муниципальные

Правильный ответ: а.

11. Группы должностей гражданской службы:

а) высшие, главные, ведущие, старшие, младшие

б) А, Б, В

в) I, II, III

г) категории 1–5

Правильный ответ: а.

12. Срок испытания на государственной гражданской службе по ФЗ № 79-ФЗ:

а) от 1 до 6 месяцев

б) от 1 до 12 месяцев

- в) до 3 месяцев
- г) устанавливается работодателем без ограничений

Правильный ответ: б.

13. Конкурс не проводится при:

а) назначении из кадрового резерва, сформированного на конкурсной основе

- б) любом назначении
- в) увольнении
- г) ротации

Правильный ответ: а.

14. Должностной регламент содержит:

а) квалификационные требования, должностные обязанности, перечень вопросов, по которым принимаются решения

- б) финансовый план
- в) штатное расписание
- г) конкурсную документацию

Правильный ответ: а.

15. Аттестация государственных гражданских служащих проводится:

- а) один раз в три года
- б) ежегодно
- в) один раз в пять лет
- г) по решению руководителя в любое время

Правильный ответ: а.

16. КРІ на государственной службе — это:

- а) ключевые показатели эффективности служебной деятельности
- б) коэффициент премирования
- в) перечень должностных обязанностей
- г) форма отчётности

Правильный ответ: а.

17. Метод «360 градусов» — это:

а) оценка служащего руководителем, коллегами, подчинёнными и им самим

- б) самооценка
- в) оценка только руководителем
- г) финансовый аудит

Правильный ответ: а.

18. Кадровый резерв формируется на:

- а) федеральном, региональном и муниципальном уровнях
- б) только федеральном
- в) только региональном
- г) только в коммерческих организациях

Правильный ответ: а.

19. Индивидуальный план профессионального развития утверждается:

- а) представителем нанимателя
- б) самим служащим

- в) профсоюзом
- г) Министерством труда РФ

Правильный ответ: а.

20. Дополнительное профессиональное образование госслужащих включает:

- а) профессиональную переподготовку и повышение квалификации
- б) только высшее образование
- в) ученичество
- г) аспирантуру

Правильный ответ: а.

21. Наставничество на гражданской службе регулируется:

- а) актами федеральных и региональных органов
- б) НК РФ
- в) ГК РФ
- г) ФЗ № 152-ФЗ

Правильный ответ: а.

22. Ротация государственных гражданских служащих установлена:

- а) статьёй 60.1 ФЗ № 79-ФЗ
- б) ФЗ № 273-ФЗ
- в) ГК РФ
- г) НК РФ

Правильный ответ: а.

23. Кадровое консультирование — это:

- а) вид профессиональной деятельности по предоставлению независимых рекомендаций по кадровым вопросам
- б) форма аттестации
- в) функция кадровой службы
- г) процесс приёма заявлений

Правильный ответ: а.

24. К видам кадрового консультирования не относится:

- а) экспертное
- б) процессное
- в) обучающее
- г) финансовое

Правильный ответ: г.

25. SWOT-анализ применяется в кадровом консультировании для:

- а) диагностики сильных, слабых сторон, возможностей и угроз кадрового потенциала
- б) расчёта зарплат
- в) ведения делопроизводства
- г) финансового аудита

Правильный ответ: а.

26. Этический принцип кадрового консультанта:

- а) конфиденциальность
- б) максимизация прибыли любой ценой

- в) зависимость от заказчика
- г) непрозрачность

Правильный ответ: а.

27. Кадровый аудит включает:

- а) оценку соответствия кадровых процессов целям и стратегии органа
- б) финансовый аудит
- в) инвентаризацию имущества
- г) аудит ИТ-инфраструктуры

Правильный ответ: а.

28. Внешний кадровый консалтинг отличается от внутреннего:

- а) независимостью консультанта от организации
- б) отсутствием договора
- в) меньшей квалификацией
- г) нерегулируемостью

Правильный ответ: а.

29. Коучинг как инструмент консультирования предполагает:

- а) сопровождение клиента в достижении его целей
- б) директивное управление
- в) финансовый аудит
- г) инспекционные проверки

Правильный ответ: а.

30. Фасилитация — это:

- а) профессиональная организация групповой работы
- б) форма аттестации
- в) метод проверки документов
- г) способ оплаты труда

Правильный ответ: а.

31. Командный ассессмент — это:

- а) комплексная оценка профессиональных и личностных качеств команды

- б) оценка финансовых результатов
- в) метод подбора персонала по резюме
- г) финансовый аудит

Правильный ответ: а.

32. Профиль должности государственной службы — это:

- а) структурированное описание требований к должности и кандидату
- б) штатное расписание
- в) должностной оклад
- г) форма отчётности

Правильный ответ: а.

33. Цифровой сервис подбора кадров на государственной службе:

- а) портал «Госслужба»
- б) ЕГИСУ
- в) ГАС «Выборы»
- г) ФГИС «На Дальний Восток»

Правильный ответ: а.

34. ЕИСУКС — это:

а) Единая информационная система управления кадровым составом государственной службы

б) Единая система выборов

в) Единая система финансов

г) Единая система государственных услуг

Правильный ответ: а.

35. Принцип «merit-based» означает:

а) назначение на основе профессиональных заслуг

б) политический патронаж

в) родственные связи

г) выслугу лет

Правильный ответ: а.

36. Квалификационный экзамен на государственной службе проводится:

а) для присвоения классного чина

б) для увольнения

в) для ротации

г) для премирования

Правильный ответ: а.

37. Высвобождение персонала при реорганизации регулируется:

а) трудовым и служебным законодательством

б) ГК РФ

в) НК РФ

г) БК РФ

Правильный ответ: а.

38. Тестирование как метод оценки персонала направлено на:

а) объективную проверку знаний и компетенций

б) субъективное мнение руководителя

в) финансовый аудит

г) инвентаризацию

Правильный ответ: а.

39. Документ, фиксирующий результаты кадрового аудита:

а) консультационное заключение

б) финансовая ведомость

в) штатное расписание

г) трудовой договор

Правильный ответ: а.

40. Оценка эффективности кадрового консультирования включает:

а) показатели результативности и удовлетворённости заказчика

б) только финансовые показатели

в) количество отчётов

г) число встреч

Правильный ответ: а.

3.2.6. Примеры проблемных ситуаций для дискуссии

Проблемная ситуация 1 (к теме 1). В органе исполнительной власти субъекта РФ кадровая политика формализована, но фактически не реализуется: отсутствуют целевые показатели, документы носят декларативный характер. Какие правовые и управленческие меры необходимы для перехода от формальной к реально действующей кадровой политике?

Проблемная ситуация 2 (к теме 2). При проведении конкурса на вакантную должность в течение года 3 раза признан несостоявшимся ввиду отсутствия квалифицированных кандидатов. Какие меры возможны со стороны представителя нанимателя; как изменить условия конкурса с учётом требований ФЗ № 79-ФЗ?

Проблемная ситуация 3 (к теме 3). По итогам аттестации руководитель принимает решение о направлении служащего на дополнительное профессиональное образование, однако служащий отказывается. Каковы правовые последствия отказа, и какие альтернативные кадровые решения возможны в данной ситуации?

Проблемная ситуация 4 (к теме 4). Кадровый консультант в ходе диагностики выявил факты возможных нарушений антикоррупционного законодательства. Какие действия консультанта соответствуют этическому кодексу; как должны быть оформлены выводы в консультационном заключении?

3.2.7. Примеры проектных заданий

Проектное задание 1 (к теме 2) «Профиль должности государственной гражданской службы». Обучающийся выбирает должность государственной гражданской службы и разрабатывает её профиль (5–7 страниц): квалификационные требования, должностные обязанности, профессиональные и личностные компетенции, методы оценки кандидатов, критерии отбора.

Проектное задание 2 (к теме 3) «Программа развития кадрового резерва государственного органа». Обучающийся разрабатывает программу подготовки кадрового резерва (8–10 страниц): принципы формирования, критерии отбора, перечень мероприятий, индивидуальные планы подготовки резервистов, показатели эффективности программы.

Проектное задание 3 (к теме 4) «Программа кадрового консультирования органа публичной власти». Обучающийся выбирает условный орган публичной власти и разрабатывает программу кадрового консультирования (10–12 страниц): диагностика проблем, цели и задачи консультирования, перечень мероприятий, инструменты, дорожная карта, критерии оценки эффективности.

3.2.8. Примеры заданий для интерактивных систем опроса и тестирования

1. Соотнесите понятие и его определение: кадровая политика; кадровое планирование; кадровый резерв; кадровый аудит; кадровое консультирование.

2. Расположите в правильной последовательности этапы конкурсного отбора на государственную гражданскую службу: объявление конкурса — приём документов — проверка соответствия — тестирование — собеседование — решение конкурсной комиссии — назначение.

3. Соотнесите метод оценки персонала и его характеристику: аттестация — нормативная процедура; KPI — количественные показатели; «360 градусов» — многосторонняя оценка; ассессмент-центр — комплексная оценка по компетенциям.

4. Соотнесите вид кадрового консультирования и его особенность: экспертное — рекомендации специалиста; процессное — сопровождение изменений; обучающее — развитие компетенций персонала.

3.2.9. Критерии оценивания текущего контроля и промежуточной аттестации

Текущий контроль и промежуточная аттестация по дисциплине осуществляются по 100-балльной шкале с распределением баллов по типам оценочных средств:

- устный опрос на практических занятиях — до 10 баллов;
- тестирование — до 15 баллов;
- понятийный диктант — до 5 баллов;
- кейс-задания — до 20 баллов;
- проектные задания — до 25 баллов;
- ролевая и деловая игры — до 15 баллов;
- эссе/аналитическая справка — до 10 баллов;
- зачёт — итоговая корректировка до 5 баллов.

Шкала перевода в 4-балльную систему: 91–100 — «отлично»; 81–90 — «хорошо»; 71–80 — «удовлетворительно»; 70 и менее — «неудовлетворительно». Зачёт выставляется при сумме не менее 71 балла по итогам всех видов контроля.

Критерии оценки кейс-заданий: корректность правового анализа — 30%; обоснованность выводов и рекомендаций — 30%; полнота анализа источников — 25%; качество оформления — 15%.

Критерии оценки проектных заданий: соответствие техническому заданию — 25%; полнота правового и организационного содержания — 25%; реалистичность реализации — 20%; качество визуализации — 15%; качество защиты — 15%.

3.2.10. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Тема 1. Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования в органах публичной власти

1. Понятие, виды и принципы государственной кадровой политики: классификация по степени открытости и уровню реактивности.
2. Нормативно-правовые основы государственной кадровой политики: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ, Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ, указы Президента РФ.
3. Механизм реализации кадровой политики в органах публичной власти: функции кадровой службы, программно-целевой подход, показатели эффективности.
4. Антикоррупционная составляющая кадровой политики: запреты, ограничения, урегулирование конфликта интересов, ротация кадров.
5. Стратегическое измерение кадровой политики: концепция «человеческого капитала», управление по результатам и New Public Management.
6. Субъекты и объекты государственной кадровой политики: уровни управления и распределение полномочий.
7. Цифровая трансформация кадровых процессов: ЕИСУКС — назначение, функции, место в системе управления персоналом государственной службы.
8. Международный опыт формирования государственной кадровой политики: модели «merit-based» и «политического патронажа».
9. Государственная кадровая политика в современной России: основные приоритеты и реформы; Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474.
10. Принципы формирования кадровой политики в органах публичной власти: системность, открытость, ориентация на результат, профессионализм.

Тема 2. Кадровое планирование и подбор персонала государственной и муниципальной службы

1. Кадровое планирование в органах публичной власти: методология, этапы, инструменты прогнозирования потребности в персонале.
2. Конкурсный отбор на государственную гражданскую службу: правовые основы (ФЗ № 79-ФЗ, Постановление Правительства РФ № 397), процедура, методы оценки кандидатов.
3. Квалификационные требования к должностям государственной гражданской службы: категории, группы, образование и стаж.
4. Технологии подбора и отбора персонала: собеседование, тестирование, ассессмент-центр — применение в органах власти.
5. Должностной регламент государственного гражданского служащего: содержание, порядок разработки, роль в системе кадрового управления.
6. Кадровое планирование при реорганизации органа власти: стратегия оптимизации, механизм высвобождения и переподготовки персонала.
7. Испытательный срок при поступлении на государственную гражданскую службу: правовое регулирование, процедура, последствия.
8. Поступление на муниципальную службу: правовые основы по ФЗ № 25-ФЗ, ограничения и запреты, особенности оформления служебных отношений.

9. Профиль должности государственной службы: понятие, структура, использование при подборе и оценке персонала.

10. Цифровые сервисы подбора кадров на государственной службе: портал «Госслужба», ЕИСУКС, профессиональные тесты — функционал и практика применения.

Тема 3. Оценка, мотивация и развитие персонала и формирование кадрового резерва

1. Методы оценки персонала государственной службы: аттестация, КРІ, «360 градусов» — порядок проведения и критерии применения.

2. Системы мотивации государственных служащих: материальные и нематериальные стимулы, особенности публичного сектора.

3. Кадровый резерв государственного органа: принципы формирования (Указ Президента РФ от 01.03.2017 № 96), критерии отбора, программы подготовки резервистов.

4. Профессиональное развитие государственных служащих: дополнительное образование (Указ Президента РФ от 21.12.2009 № 1474), наставничество, ротация.

5. Индивидуальный план развития государственного служащего: структура, механизм мониторинга выполнения.

6. Недискриминационный подход в оценке и развитии персонала: правовые требования и практические инструменты обеспечения равных возможностей.

7. Аттестационная комиссия государственного органа: состав, порядок работы, возможные решения, правовые последствия для служащего.

8. КРІ в оценке деятельности государственных служащих: разработка показателей, привязка к стимулированию, ограничения применения.

9. Наставничество на государственной гражданской службе: правовые основы, организация, оценка эффективности.

10. Квалификационный экзамен и присвоение классных чинов государственным гражданским служащим: основания, порядок, последствия для служащего.

Тема 4. Кадровое консультирование: методология, инструменты, практика применения в органах власти

1. Кадровое консультирование: понятие, виды (экспертное, процессное, обучающее), этапы консультационного проекта.

2. Методы диагностики кадровых проблем органа власти: SWOT-анализ персонала, интервью, фасилитация, анализ документов.

3. Инструменты кадрового консультирования: коучинг, фасилитация, командный ассессмент — особенности применения в публичном секторе.

4. Этические нормы кадрового консультанта: конфиденциальность, независимость, компетентность, ответственность перед заказчиком.

5. Консультационное заключение по итогам кадрового аудита органа власти: структура, содержание, требования к качеству рекомендаций.

6. Кадровый аудит органа власти: цели, методология, этапы, критерии качества результатов.

7. Профессиональная траектория кадрового консультанта в публичном секторе: требуемые компетенции, инструменты непрерывного образования.

8. Внутренний и внешний кадровый консалтинг в органах публичной власти: преимущества, ограничения, условия применения.

9. Договорные отношения в кадровом консультировании: техническое задание, договор оказания услуг, отчётные документы.

10. Оценка эффективности кадрового консультирования: критерии, показатели, методы измерения результата.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом : теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2014. – 64 с. – ISBN 978-5-392-11521-1. – URL: <http://ebs.prospekt.org/book/1136> (дата обращения: 13.03.2025)

2. Стратегия кадрового менеджмента : учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 167 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1014728> (дата обращения: 13.03.2025)

3. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 226 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1006701> (дата обращения: 13.03.2025)

Дополнительная литература:

1. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/588378> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

2. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13314-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/580241> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 390 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17956-9.

— URL: <https://urait.ru/bcode/534054> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

4. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21977-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/590785> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

5. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/566927> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

6. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15403-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/568303> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

7. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19812-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/581862> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

8. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/560300> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

9. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/564648> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

10. Волкова, Н. В. HR-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/556988> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

11. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/535563> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

12. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/583585> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

13. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/582789> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций

6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022 эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575 эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.

				г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,

-компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

-стол студенческий одноместный – 4 шт.,

-компьютер студенческий – 4 шт.,

-стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

-стол студенческий двухместный – 31 шт.,

-стул – 25 шт.,

-компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

-стол студенческий двухместный – 12 шт.,

-стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ
СТАТИСТИКА**

Б1.В.06

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Государственная и муниципальная статистика: рабочая программа
дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский центр
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Государственная и муниципальная статистика» является формирование у обучающихся компетенций в области методологии и практики государственной и муниципальной статистики как информационной основы стратегического управления в органах публичной власти.

Задачами дисциплины (модуля) «Государственная и муниципальная статистика» являются:

1) изучение теоретических основ государственной и муниципальной статистики: предмета, метода, этапов статистического исследования; системы показателей социально-экономического развития территорий и нормативно-правовой базы официального статистического учёта в Российской Федерации;

2) освоение системы показателей государственной статистики — макроэкономических, демографических, социальных, бюджетных, отраслевых — и методологии их применения для информационного обеспечения стратегических управленческих решений в органах исполнительной власти федерального, регионального и муниципального уровней;

3) формирование практических навыков работы с открытыми данными официальной статистики: базами данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), системой ЕМИСС, базой данных показателей муниципальных образований, формами федерального статистического наблюдения;

4) развитие компетенций в области применения методов статистического анализа — выборочного наблюдения, группировок, индексного метода, рядов динамики, корреляционно-регрессионного анализа — для выявления закономерностей и тенденций социально-экономического развития территорий;

5) выработка умений разрабатывать аналитические отчёты, статистические обзоры и ведомственные доклады с использованием визуализации данных для информационного обеспечения деятельности руководства органов публичной власти.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Государственная и муниципальная статистика» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1

(Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Экономика государственного и муниципального сектора; Методология аналитических исследований.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Методология аналитических исследований; Консалтинг органов власти; Организационная диагностика; Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Профессиональные компетенции:

ПК-1.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СТАТИСТИКА»		
Тема 1. Теоретические и нормативно-правовые основы официального статистического учёта в Российской Федерации	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	ИПК 1.1 Знает теоретические основы стратегического управления, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов ИПК 1.2 Умеет осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций ИПК 1.3 Владеет навыками разработки организационного механизма получения оптимальных результатов стратегического управления
Тема 2. Методы и	ПК-1. Способен	ИПК 1.1 Знает теоретические

система показателей социально-экономической статистики в государственном и муниципальном управлении	осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	основы стратегического управления, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов ИПК 1.2 Умеет осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций ИПК 1.3 Владеет навыками разработки организационного механизма получения оптимальных результатов стратегического управления
Тема 3. Муниципальная статистика и статистическое обеспечение управленческих решений в органах публичной власти	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	ИПК 1.1 Знает теоретические основы стратегического управления, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов ИПК 1.2 Умеет осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций ИПК 1.3 Владеет навыками разработки организационного механизма получения оптимальных результатов стратегического управления

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Теоретические и нормативно-правовые основы официального статистического учёта в Российской Федерации: предмет, метод, этапы статистического исследования; систему показателей социально-экономического развития;
2. Нормативно-правовые основы официального статистического учёта в Российской Федерации: Федеральный закон № 282-ФЗ, Федеральный план статистических работ, формы федерального статистического наблюдения;
3. Систему показателей государственной статистики: макроэкономические, демографические, социальные, бюджетные, отраслевые показатели и их применение в стратегическом управлении;
4. Методы сбора, обработки и анализа статистической информации: выборочное наблюдение, группировки, индексы, ряды динамики, корреляционно-регрессионный анализ;

5. Особенности муниципальной статистики: показатели муниципальной статистики, источники данных, методы оценки социально-экономического положения муниципального образования.

б) Уметь:

1. Формулировать задачи статистического исследования в органах публичной власти; определять систему показателей, необходимых для принятия стратегических управленческих решений;

2. Работать с открытыми данными Росстата, ЕМИСС, муниципальной статистики: находить, извлекать, систематизировать статистические данные;

3. Применять методы статистического анализа для выявления закономерностей и тенденций социально-экономического развития территорий;

4. Интерпретировать результаты статистических исследований и формулировать управленческие рекомендации с опорой на данные;

5. Разрабатывать аналитические отчёты, статистические обзоры, ведомственные доклады с использованием визуализации данных.

в) Владеть:

1. Методологией организации статистического наблюдения в органах публичной власти: проектирования форм, выборки, программ сбора данных;

2. Инструментарием расчёта и анализа статистических показателей: средних, индексов, показателей динамики и вариации;

3. Навыками работы с официальными статистическими базами данных (ЕМИСС, Росстат, БД показателей муниципальных образований) и визуализации данных;

4. Приёмами интерпретации статистических данных для целей стратегического управления на федеральном, региональном и муниципальном уровне;

5. Навыками подготовки аналитических материалов и статистических обзоров для руководства органа публичной власти.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачётные единицы (72 академических часов). Форма промежуточной аттестации — Зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Теоретические и нормативно-	1/2	2	2	20	Технология проблемного	Устный опрос;

	правовые основы официального статистического учёта в Российской Федерации					обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах	тестирование; кейс-задание
2	Методы и система показателей социально-экономической статистики в государственном и муниципальном управлении	2		2	20	Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология работы в малых группах; Технология дискуссии	Устный опрос; кейс-задание
3	Муниципальная статистика и статистическое обеспечение управленческих решений в органах публичной власти	2		2	20	Технология проектного обучения; Кейс-технология; Технология деловой игры; Технология работы в малых группах	Устный опрос; деловая игра; защита проектного задания
	Итого		2	6	60	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Теоретические и нормативно-правовые основы официального статистического учёта в Российской Федерации (2 ч.)

Содержание:

1. Государственная статистика как социальный институт и отрасль знаний; нормативно-правовые основы официального статистического учёта в РФ: Федеральный закон от 29.11.2007 № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учёте и системе государственной статистики в Российской Федерации», Федеральный план статистических работ, формы федерального статистического наблюдения; полномочия Росстата и субъектов официального статистического учёта.

2. Этапы статистического исследования: статистическое наблюдение (программа, инструментарий, виды и способы); сводка и группировка данных; анализ; представление и публикация результатов.

3. Информационная база государственной статистики: официальный сайт Росстата, Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС), база данных показателей муниципальных образований, ГАС «Управление»; международные статистические базы (ОЭСР, Всемирный банк, Евростат) и система национальных счетов (СНС); международные принципы официальной статистики (ООН, 1994).

4. Качество официальной статистики: достоверность, полнота, актуальность, согласованность; актуальные вызовы развития государственной статистики (большие данные, административные реестры, цифровая экономика, открытые данные).

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Теоретические и нормативно-правовые основы официального статистического учёта в Российской Федерации (2 ч.)

Содержание:

1. Освоение навигации по официальным статистическим базам данных и источникам Росстата.

Практическое задание «Навигация по базам данных Росстата»: студенты в малых группах находят на официальном сайте Росстата и в системе ЕМИСС заданный набор показателей (по выбору преподавателя: демографические, экономические, социальные показатели субъекта РФ), выгружают данные в табличном формате, составляют аннотированный перечень источников с указанием методологии сбора данных.

2. Определение статистической информационной базы для подготовки управленческого решения.

Кейс «Статистика для управленческого решения»: студентам предлагается смоделированная ситуация: руководитель органа исполнительной власти субъекта РФ запрашивает аналитическую справку о социально-экономическом положении региона для подготовки доклада Губернатору. Задача — определить систему необходимых показателей, найти их в открытых данных, структурировать в аналитическую записку (2–3 стр.), сформулировать выводы.

3. Анализ нормативно-правовой базы официальной статистики и распределения полномочий в сфере статистического учёта.

Работа в малых группах «Анализ нормативно-правовой базы статистического учёта»: каждая группа изучает один из ключевых НПА (ФЗ № 282-ФЗ, Федеральный план статистических работ, формы федерального статистического наблюдения) и представляет краткий структурированный обзор: предмет регулирования, субъекты, ключевые обязанности, механизм реализации.

Задания для подготовки:

— изучить Федеральный закон от 29.11.2007 № 282-ФЗ (статьи 1–10); составить конспект (1–2 стр.) с выделением основных понятий, принципов официальной статистики и полномочий Росстата;

— ознакомиться с официальным сайтом Росстата (rosstat.gov.ru) и системой ЕМИСС (emiss.gov.ru); составить краткое описание (1 стр.) структуры и возможностей каждого ресурса: какие данные доступны, как организован поиск;

— найти и прочитать Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации»; подготовить таблицу

(1 стр.): цели развития — ключевые целевые показатели — орган, ответственный за мониторинг.

Практическое занятие 2. Методы и система показателей социально-экономической статистики в государственном и муниципальном управлении (2 ч.)

Содержание:

1. Расчёт и интерпретация макроэкономических и социально-экономических показателей региона.

Практическое задание «Расчёт и анализ макроэкономических показателей»: студенты на основе данных Росстата рассчитывают показатели динамики ВРП субъекта РФ (индексы физического объёма, дефлятор, среднегодовые темпы роста), строят ряд динамики, интерпретируют результаты в контексте стратегических документов субъекта РФ.

2. Комплексная социально-экономическая диагностика региона на основе статистических данных.

Кейс «Социально-экономическая диагностика региона»: студентам предоставляется набор статистических данных по условному субъекту РФ (демографические, экономические, бюджетные показатели за 5 лет). Задача — провести комплексную диагностику: выявить тренды, проблемные зоны, сравнить с показателями среднероссийского уровня и сформулировать управленческие рекомендации.

3. Применение индексного метода в оценке социально-экономических процессов и государственных программ.

Работа в малых группах «Индексный метод в государственном управлении»: каждая группа рассчитывает индексы цен (производителей, потребителей), индексы физического объёма производства и реальных доходов населения по предоставленным данным; обсуждение: как эти индексы используются при разработке бюджетных проектировок и оценке исполнения государственных программ.

Задания для подготовки:

— изучить раздел «Национальные счета» на сайте Росстата; составить конспект (1–2 стр.) по методологии расчёта ВВП тремя методами (производственным, доходным, расходным) и основным макроэкономическим агрегатам;

— ознакомиться с методологическими пояснениями Росстата к индексам потребительских цен и ценам производителей; подготовить сравнительную таблицу: «Виды индексов — методология — область применения в управлении» (1 стр.);

— найти на сайте Росстата данные о демографических показателях своего региона (численность населения, рождаемость, смертность, миграционный прирост за 5 лет); подготовить таблицу с данными и краткий вывод о демографических тенденциях (1 стр.).

Практическое занятие 3. Муниципальная статистика и статистическое обеспечение управленческих решений в органах публичной власти (2 ч.)

Содержание:

1. Формирование статистического паспорта муниципального образования и выявление ключевых тенденций.

Практическое задание «Анализ показателей муниципального образования»: студенты работают с базой данных показателей муниципальных образований Росстата; находят данные по заданному муниципальному образованию (по выбору преподавателя), составляют статистический паспорт: демографические, экономические, бюджетные, социальные показатели за 3–5 лет; выявляют динамику и ключевые проблемы.

2. Подготовка статистического доклада для органов местного самоуправления на основе официальных данных.

Деловая игра «Статистический доклад руководству»: студенческие команды по 3–4 человека выступают в роли аналитического отдела администрации муниципального района. По заданию «главы района» каждая команда готовит аналитическую записку (до 5 слайдов) о состоянии одной из сфер (занятость, жилищно-коммунальное хозяйство, социальное обеспечение, малый бизнес) с использованием реальных статистических данных и визуализацией; представляет результаты группе.

3. Проектирование системы статистического мониторинга выполнения целевых показателей государственной программы.

Кейс «Оценка выполнения целевых показателей государственной программы»: студентам предоставляется паспорт условной государственной программы субъекта РФ с набором целевых показателей. Задача — сформировать систему статистического мониторинга: определить источники данных для каждого показателя, периодичность обновления, методику расчёта, оформить проект раздела «Система мониторинга» программы.

Задания для подготовки:

— ознакомиться с базой данных показателей муниципальных образований на сайте Росстата (gks.ru/dbscripts/munst); найти данные по одному муниципальному образованию на выбор и составить краткую аналитическую справку (1–2 стр.): структура, ключевые показатели, тенденции;

— изучить Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (главы 3–4) в части полномочий органов местного самоуправления и информационной деятельности; подготовить краткий аналитический обзор (1 стр.): какую статистику обязаны вести муниципальные образования;

— разработать макет аналитической записки по муниципальному образованию: структура разделов, система показателей, предполагаемые источники данных (план-схема, 1 стр.).

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 60 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

- конспектирование нормативно-правовых актов, учебной литературы и методологических пояснений Росстата по вопросам государственной и муниципальной статистики;
- подготовка к практическим занятиям: поиск и систематизация статистических данных в открытых базах данных (Росстат, ЕМИСС, БД муниципальных образований);
- решение кейс-заданий: анализ статистических данных, расчёт показателей, разработка управленческих рекомендаций на основе статистической информации;
- написание эссе по актуальным проблемам государственной и муниципальной статистики;
- подготовка аналитических записок и статистических обзоров по заданным темам с применением методов статистического анализа и визуализации данных;
- подготовка к зачёту: повторение и систематизация теоретического материала всех тем дисциплины.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Государственная и муниципальная статистика»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);

- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Примеры ролевых игр

Ролевая игра — активный метод оценивания, при котором обучающиеся принимают на себя роли участников информационно-аналитической деятельности органа публичной власти (руководитель, аналитик, представитель статистического органа, эксперт) и в условиях моделируемой управленческой ситуации формируют, обосновывают и защищают статистические выводы и управленческие рекомендации. Ролевые игры используются в темах 1 и 3 для оценивания индикаторов ИПК 1.1, ИПК 1.2, ИПК 1.3.

Ролевая игра № 1 (к теме 1) «Запрос руководителя: подготовка статистической справки на совещание»

Цель: сформировать у обучающихся умение получать, систематизировать и интерпретировать данные официальной статистики для целей принятия управленческого решения; работать с открытыми данными Росстата, ЕМИСС, базы данных показателей муниципальных образований.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.1, ИПК 1.2.

Продолжительность: 90 минут.

Количество участников: 12–15 человек, делятся на 3 подгруппы по 4–5 человек.

Описание ситуации (вводная):

Глава региона направил поручение в аналитический департамент: к завтрашнему совещанию по итогам первого полугодия 2026 года подготовить краткую статистическую справку (3 страницы) о социально-экономическом положении субъекта Российской Федерации в сравнении с аналогичным периодом прошлого года и с показателями соседних регионов. Поручение содержит требование: показатели должны опираться исключительно на

официальные данные Росстата и ЕМИСС, содержать визуализацию ключевых трендов и завершаться выводами и предложениями к рассмотрению.

Распределение ролей:

1. Руководитель аналитического департамента (1 человек) — координирует работу команды, проверяет логику справки, утверждает итоговый документ.

2. Аналитик-демограф (1 человек) — отвечает за блок «население и рынок труда» (численность населения, естественный и миграционный прирост, уровень занятости и безработицы).

3. Аналитик-экономист (1 человек) — отвечает за блок «экономика» (ВРП, индекс промышленного производства, инвестиции в основной капитал, инфляция).

4. Аналитик по социальной сфере (1 человек) — отвечает за блок «доходы и социальная сфера» (реальные располагаемые денежные доходы, заработная плата, показатели здравоохранения и образования).

5. Аналитик-визуализатор (1 человек) — оформляет диаграммы и инфографику, обеспечивает единообразие подачи данных.

6. Представитель территориального органа Росстата (1 человек) — консультирует команду по методологии расчёта показателей и сопоставимости данных.

7. Помощник главы региона (1 человек) — задаёт уточняющие вопросы, формулирует требования к справке от лица заказчика.

8. Эксперт-наблюдатель / арбитр (2 человека) — фиксируют ход работы по чек-листу и оценивают соответствие критериям.

Этапы проведения:

1. Подготовительный этап (10 мин.) — раздача карточек ролей, постановка задачи помощником главы региона, определение регламента работы.

2. Основная часть (55 мин.):

— уточняющие вопросы команды к заказчику (5 мин.);

— самостоятельная работа подгрупп с базами данных Росстата и ЕМИСС: подбор показателей, их расчёт и сопоставление (25 мин.);

— сборка справки, согласование выводов, подготовка визуализации (15 мин.);

— защита справки перед помощником главы региона, ответы на уточняющие вопросы (10 мин.).

3. Дебрифинг (25 мин.) — выступление эксперта-наблюдателя, рефлексия участников, итоговая оценка преподавателем.

Ожидаемый результат деятельности обучающихся:

— подготовленная статистическая справка объёмом до 3 страниц с разделами «Население и рынок труда», «Экономика», «Доходы и социальная сфера», «Выводы и предложения»;

— набор из 6–8 диаграмм/таблиц с корректными подписями источников (Росстат, ЕМИСС);

— сопоставление показателей субъекта РФ с аналогичным периодом прошлого года и с двумя соседними регионами;

— перечень управленческих рекомендаций (3–5 пунктов).

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале):

— корректность подбора показателей и их соответствие задаче — 25 баллов;

— достоверность данных, корректные ссылки на источники Росстата и ЕМИСС — 20 баллов;

— качество визуализации (читаемость диаграмм, единообразие, корректные масштабы) — 15 баллов;

— обоснованность выводов и управленческих рекомендаций — 20 баллов;

— качество публичной защиты, работа с вопросами заказчика — 10 баллов;

— командная работа и соблюдение регламента — 10 баллов.

Шкала перевода в 4-балльную систему: 91–100 — «отлично»; 81–90 — «хорошо»; 71–80 — «удовлетворительно»; 70 и менее — «неудовлетворительно».

Рекомендуемые источники для подготовки:

— Федеральный закон от 29.11.2007 № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учёте и системе государственной статистики в Российской Федерации»;

— официальный сайт Росстата (rosstat.gov.ru) и Единая межведомственная информационно-статистическая система ЕМИСС (emiss.gov.ru);

— Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации».

Ролевая игра № 2 (к теме 3) «Заседание комиссии по мониторингу муниципального образования»

Цель: сформировать у обучающихся умение применять статистические показатели муниципальной статистики для оценки социально-экономического положения муниципального образования и обоснования управленческих решений главы района.

Формируемые индикаторы: ИПК 1.2, ИПК 1.3.

Продолжительность: 90 минут.

Количество участников: 12–14 человек.

Описание ситуации (вводная):

Глава муниципального района проводит заседание комиссии по мониторингу социально-экономического развития. На повестке: обсуждение динамики ключевых показателей за 2024–2025 годы (численность населения, среднемесячная заработная плата, уровень безработицы, объём отгруженных товаров собственного производства, обеспеченность жильём, доходы и расходы местного бюджета) и принятие решения о приоритетных направлениях работы администрации на 2026 год.

Распределение ролей:

1. Глава муниципального района (1 человек) — председательствует на заседании, формулирует повестку и итоговое решение.

2. Заместитель главы по экономике (1 человек) — представляет блок «экономика и предпринимательство».

3. Заместитель главы по социальной политике (1 человек) — представляет блок «социальная сфера и здравоохранение».

4. Начальник управления ЖКХ (1 человек) — представляет блок «жилищно-коммунальное хозяйство и инфраструктура».

5. Начальник финансового управления (1 человек) — представляет блок «местный бюджет».

6. Аналитики-эксперты (3–4 человека) — готовят статистические выкладки по запросу заместителей.

7. Представитель территориального органа Росстата (1 человек) — обеспечивает корректность данных, отвечает на методологические вопросы.

8. Эксперты-наблюдатели (2 человека) — оценивают работу комиссии по чек-листу.

Этапы проведения:

1. Подготовительный этап (10 мин.) — раздача карточек ролей, открытие заседания.

2. Доклады заместителей по блокам (40 мин., по 10 мин. каждый) — каждый доклад сопровождается визуализацией показателей муниципальной статистики и сравнением с аналогичными показателями региона.

3. Обсуждение и формирование приоритетов (20 мин.) — комиссия выявляет 3–5 приоритетных направлений на основе данных.

4. Принятие решения и оформление протокола (10 мин.).

5. Дебрифинг (10 мин.) — оценка экспертов-наблюдателей, рефлексия преподавателя.

Ожидаемый результат деятельности обучающихся:

— четыре аналитических блока с расчётом показателей муниципальной статистики и сравнительными диаграммами;

— перечень 3–5 приоритетных направлений деятельности администрации на 2026 год, обоснованных статистическими данными;

— оформленный протокол заседания комиссии.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале):

— корректность подбора и расчёта показателей муниципальной статистики — 25 баллов;

— использование базы данных показателей муниципальных образований Росстата — 15 баллов;

— обоснованность выявленных приоритетов и связь с показателями — 25 баллов;

— качество визуализации данных — 15 баллов;

— качество публичной защиты и работы с вопросами — 10 баллов;

— командная работа, соблюдение регламента — 10 баллов.

Шкала перевода в 4-балльную систему: 91–100 — «отлично»; 81–90 — «хорошо»; 71–80 — «удовлетворительно»; 70 и менее — «неудовлетворительно».

Рекомендуемые источники для подготовки:

— База данных показателей муниципальных образований Росстата (gks.ru/dbscripts/munst);

— Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

— Распоряжение Правительства РФ о Федеральном плане статистических работ (актуальная редакция).

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 3. Муниципальная статистика и статистическое обеспечение управленческих решений в органах публичной власти.

Деловая игра «Статистический доклад руководству: аналитика для главы района».

Исходная ситуация. Глава муниципального района поставил задачу аналитическому отделу администрации: подготовить статистические доклады по четырём ключевым сферам (занятость и рынок труда; жилищно-коммунальное хозяйство; социальное обеспечение; малый и средний бизнес) для принятия решения о приоритетах работы администрации на следующий бюджетный период.

Формат. Деловая игра в формате аналитической сессии. Команды по 3–4 человека независимо работают над своими темами, затем представляют доклады «главе района» (роль преподавателя) и отвечают на вопросы. Обязательное требование — использование реальных статистических данных Росстата и базы данных показателей муниципальных образований.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи и распределение тем — 5 минут; самостоятельная работа команд с данными и подготовка доклада — 40 минут; представление докладов командами — по 8–10 минут (32–40 минут); дискуссия, оценка качества аналитики и принятие управленческого решения — 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила структурированный аналитический доклад с использованием реальных данных Росстата и ЕМИСС, визуализацией показателей, выявленными тенденциями и управленческими рекомендациями; студенты освоили технологию подготовки информационно-аналитических материалов для руководителя органа публичной власти.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале): корректность данных и расчётов — 25 баллов; глубина анализа и выявление тенденций — 25 баллов; качество визуализации — 15 баллов; обоснованность управленческих рекомендаций — 20 баллов; качество публичной защиты — 15 баллов.

3.2.3. Примеры кейс-заданий

Тема 1. Теоретические и нормативно-правовые основы официального статистического учёта в Российской Федерации.

Кейс «Информационная справка руководителю на основе данных официальной статистики». На основе открытых данных Росстата и ЕМИСС обучающийся готовит аналитическую справку (3–4 страницы) о социально-экономическом положении одного субъекта РФ (по выбору). Требуется: определить систему показателей, обосновать источники, рассчитать показатели динамики и сопоставить с двумя соседними регионами, сформулировать управленческие рекомендации.

Тема 2. Методы и система показателей социально-экономической статистики в государственном и муниципальном управлении.

Кейс «Социально-экономическая диагностика региона по данным государственной статистики». Обучающимся предоставляется набор статистических данных по условному субъекту РФ (демографические, экономические, бюджетные, социальные показатели за 5 лет). Необходимо: применить методы статистического анализа (группировки, индексы, ряды динамики, корреляционный анализ); выявить ключевые тенденции; представить выводы в форме аналитической записки (5–7 страниц) с расчётами и визуализацией.

Тема 3. Муниципальная статистика и статистическое обеспечение управленческих решений в органах публичной власти.

Кейс «Статистический паспорт муниципального образования». На основе базы данных показателей муниципальных образований Росстата обучающийся разрабатывает статистический паспорт одного муниципального района или городского округа (по выбору). Паспорт включает: общие сведения, демографические показатели, рынок труда, экономика, социальная сфера, бюджет, инфраструктура; завершается выводами о сильных и слабых сторонах социально-экономического развития муниципального образования.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Мониторинг национальных целей развития по статистическим данным» (к теме 2) — на основе Указа Президента РФ от 07.05.2024 № 309 и данных Росстата обучающиеся анализируют динамику выполнения целевых показателей одной из национальных целей и готовят краткий доклад с выводами и рекомендациями.

Кейс «Система мониторинга государственной программы: статистическое обеспечение» (к теме 3) — обучающимся предоставляется паспорт условной государственной программы субъекта РФ с набором целевых показателей; требуется оценить методологическую корректность показателей, предложить источники данных и форму статистического мониторинга.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Государственная статистика как инструмент стратегического управления: функции, возможности и ограничения.
2. Качество официальной статистики в Российской Федерации: проблемы достоверности, полноты и актуальности данных.
3. Национальные цели развития и статистический мониторинг: система показателей Указа Президента РФ от 07.05.2024 № 309 как инструмент управления по результатам.
4. Большие данные и официальная статистика: возможности интеграции административных реестров и цифровых следов в систему государственного статистического учёта.
5. Муниципальная статистика в России: состояние, проблемы информационного обеспечения органов местного самоуправления.
6. Статистика в системе стратегического планирования: роль данных Росстата при разработке и реализации государственных программ и национальных проектов.
7. Визуализация статистических данных как инструмент публичного управления: мировой опыт и российская практика.
8. Сравнительный анализ статистических систем России и ведущих зарубежных стран: организация, методология, открытость данных.
9. Индексный метод и его роль в анализе социально-экономических процессов.
10. Корреляционно-регрессионный анализ в государственном управлении: возможности и ограничения.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Федеральный закон № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учёте» определяет официальную статистическую информацию как:
 - а) любые числовые данные, публикуемые в СМИ
 - б) систематизированные агрегированные сведения, формируемые субъектами официального статистического учёта
 - в) сведения, собираемые исключительно в ходе переписей населения
 - г) данные административных реестров без обработкиПравильный ответ: б.
2. ЕМИСС — это:
 - а) Единая межведомственная информационно-статистическая система
 - б) Единый муниципальный информационный справочник-статистик
 - в) Европейская межгосударственная информационная статистическая служба
 - г) Электронная межотраслевая информационно-сигнальная системаПравильный ответ: а.
3. Индекс физического объёма ВРП применяется для оценки:
 - а) изменения уровня цен в регионе
 - б) реального роста экономики региона в сопоставимых ценах
 - в) бюджетной обеспеченности субъекта РФ на душу населения

г) численности занятого населения в регионе

Правильный ответ: б.

4. Выборочное статистическое наблюдение в отличие от сплошного:

а) охватывает все единицы генеральной совокупности

б) охватывает только часть единиц совокупности, отобранных по определённым правилам

в) проводится исключительно в форме переписи

г) не допускает использования административных данных

Правильный ответ: б.

5. Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2036 года установлены:

а) Федеральным законом № 172-ФЗ «О стратегическом планировании»

б) Постановлением Правительства РФ № 620

в) Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309

г) Распоряжением Правительства РФ о Федеральном плане статистических работ

Правильный ответ: в.

6. Индексный метод в статистике позволяет:

а) определять состав и структуру статистической совокупности

б) измерять изменение сложных явлений в динамике и выявлять влияние отдельных факторов

в) организовывать сплошное наблюдение за единицами совокупности

г) формировать базы административных данных о юридических лицах

Правильный ответ: б.

7. База данных показателей муниципальных образований Росстата содержит данные:

а) только о городах с населением свыше 100 тыс. человек

б) обо всех муниципальных образованиях Российской Федерации

в) исключительно о городских округах субъектов РФ

г) только о муниципальных районах федеральных округов

Правильный ответ: б.

8. Ряд динамики в статистике представляет собой:

а) перечень форм федерального статистического наблюдения

б) систему абсолютных или относительных показателей за ряд последовательных периодов или моментов времени

в) классификацию показателей по видам экономической деятельности

г) реестр субъектов, представляющих статистическую отчётность

Правильный ответ: б.

9. Принцип достоверности официальной статистики предполагает:

а) публикацию данных исключительно в бумажном виде

б) формирование статистических данных только на основе переписей населения

в) соответствие статистических данных реальному состоянию изучаемых явлений и процессов

г) засекречивание статистических сведений по требованию ведомств

Правильный ответ: в.

10. Группировка в статистике — это:

- а) метод деления совокупности на однородные группы по существенному признаку
- б) способ вычисления средних значений показателей
- в) метод расчёта корреляционной связи между двумя переменными
- г) форма представления статистических данных в виде рядов динамики

Правильный ответ: а.

11. Федеральный план статистических работ:

- а) формируется органами местного самоуправления
- б) утверждается распоряжением Правительства РФ и определяет официальную статистическую информацию
- в) представляет собой свод законов о статистике
- г) разрабатывается субъектами Российской Федерации самостоятельно

Правильный ответ: б.

12. Под средней арифметической взвешенной в статистике понимается:

- а) сумма значений признака, делённая на их число
- б) сумма произведений значений признака на их частоты, делённая на сумму частот
- в) разность максимального и минимального значений ряда
- г) квадратный корень из дисперсии

Правильный ответ: б.

13. Коэффициент корреляции Пирсона измеряет:

- а) силу и направление линейной связи между двумя количественными переменными
- б) вариацию признака внутри группы
- в) темп роста показателя в динамике
- г) удельный вес показателя в общем итоге

Правильный ответ: а.

14. Темп прироста — это:

- а) абсолютный прирост, делённый на базисный уровень и выраженный в процентах
- б) отношение текущего уровня к предыдущему
- в) средняя арифметическая значений ряда
- г) разность между темпом роста и 100%

Правильный ответ: г.

15. Дисперсия в статистике характеризует:

- а) центральную тенденцию ряда распределения
- б) степень разброса значений вокруг средней
- в) линейную связь двух признаков
- г) удельный вес группы в общем итоге

Правильный ответ: б.

16. Перепись населения относится к виду статистического наблюдения:

- а) сплошному единовременному
- б) выборочному периодическому

- в) регистровому непрерывному
- г) монографическому

Правильный ответ: а.

17. Дефлятор ВВП — это:

- а) индекс физического объёма ВВП
- б) индекс цен, рассчитываемый как отношение номинального ВВП к реальному

- в) доля экспорта в ВВП
- г) темп прироста ВВП на душу населения

Правильный ответ: б.

18. Базисный темп роста показывает изменение уровня:

- а) относительно непосредственно предшествующего периода
- б) относительно одного и того же базового периода
- в) относительно среднего уровня ряда
- г) относительно прогнозного значения

Правильный ответ: б.

19. Уровень безработицы по методологии МОТ рассчитывается как:

- а) отношение зарегистрированных безработных к численности населения

- б) отношение численности безработных к численности рабочей силы
- в) отношение получателей пособий к численности занятых
- г) отношение неактивного населения к экономически активному

Правильный ответ: б.

20. Показатель «реальные располагаемые денежные доходы населения» рассчитывается с учётом:

- а) только инфляции
- б) обязательных платежей и индекса потребительских цен
- в) только обязательных платежей
- г) только курса национальной валюты

Правильный ответ: б.

21. Информационный ресурс ГАС «Управление» предназначен для:

- а) автоматизации голосования в законодательных органах
- б) информационно-аналитического обеспечения процессов государственного управления

- в) ведения реестра государственных закупок
- г) регистрации актов гражданского состояния

Правильный ответ: б.

22. Какая международная организация устанавливает основополагающие принципы официальной статистики (1994):

- а) Всемирный банк
- б) Организация Объединённых Наций (Статистическая комиссия)
- в) Международный валютный фонд
- г) Организация экономического сотрудничества и развития

Правильный ответ: б.

23. Система национальных счетов (СНС) — это:

- а) перечень национальных проектов
- б) согласованная система макроэкономических показателей, классификаций и счетов
- в) реестр государственных программ
- г) инструмент бюджетного планирования

Правильный ответ: б.

24. Показатель «обеспеченность жильём на одного жителя» рассчитывается как:

- а) отношение жилищного фонда к численности постоянного населения
- б) общая площадь введённого жилья за год
- в) разность аварийного и нового жилья
- г) стоимость жилья на душу населения

Правильный ответ: а.

25. Какая выборка обеспечивает наивысшую репрезентативность при крупных статистических обследованиях:

- а) произвольная
- б) случайная стратифицированная
- в) квотная экспертная
- г) целевая монографическая

Правильный ответ: б.

26. Показатель «индекс промышленного производства» отражает:

- а) изменение цен производителей
- б) относительное изменение физического объёма промышленного производства в сопоставимых ценах
- в) численность занятых в промышленности
- г) сальдо экспорта и импорта

Правильный ответ: б.

27. Какая форма статистического наблюдения используется для оценки малых форм хозяйствования (ЛПХ, КФХ):

- а) сплошная перепись организаций
- б) выборочное обследование сельскохозяйственной деятельности
- в) монографическое наблюдение крупных предприятий
- г) регистровое наблюдение

Правильный ответ: б.

28. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 устанавливает национальные цели развития на период до:

- а) 2024 года
- б) 2030 года
- в) 2036 года
- г) 2050 года

Правильный ответ: в.

29. Какой показатель характеризует уровень бюджетной обеспеченности субъекта РФ:

- а) объём ВРП

б) налоговые и неналоговые доходы консолидированного бюджета на душу населения

в) уровень безработицы

г) индекс потребительских цен

Правильный ответ: б.

30. Какой принцип официальной статистики обеспечивается публикацией данных в открытом доступе:

а) конфиденциальность

б) доступность и открытость

в) независимость

г) обязательность

Правильный ответ: б.

3.2.6. Примеры проблемных ситуаций для дискуссии

Проблемная ситуация 1 (к теме 1). Руководитель органа исполнительной власти ставит задачу подготовить аналитическую справку о социально-экономическом положении субъекта РФ за квартал. Часть необходимых показателей публикуется Росстатом с задержкой 90 дней; данные региональной статистики и ведомственной статистики противоречат друг другу. Какой подход к работе с противоречивыми данными изберёт аналитик и как обосновать выбор источника?

Проблемная ситуация 2 (к теме 2). При сопоставлении уровня безработицы в двух субъектах РФ обнаруживается, что один регион использует методологию МОТ, а другой — данные службы занятости (зарегистрированная безработица). Как корректно сопоставить эти показатели и какие выводы можно делать на их основе?

Проблемная ситуация 3 (к теме 3). Глава муниципального района требует «улучшить» отчётные показатели социально-экономического развития. Какие правовые, методологические и этические ограничения накладываются на аналитика; какова позиция территориального органа Росстата?

Проблемная ситуация 4 (к теме 2). Показатели динамики ВРП субъекта РФ за последние 5 лет демонстрируют резкий рост в 2024 году при отсутствии значимых отраслевых факторов. Какие методы статистического анализа позволят выявить природу этого роста (изменение методологии, эффект низкой базы, методические корректировки)?

3.2.7. Примеры проектных заданий

Проектное задание 1 (к теме 1) «Информационно-аналитический паспорт субъекта Российской Федерации». На основе официальных данных Росстата и ЕМИСС обучающийся разрабатывает информационно-аналитический паспорт одного субъекта РФ объёмом 8–10 страниц с системой

показателей по разделам: население, экономика, социальная сфера, бюджет, инфраструктура; визуализация — не менее 8 диаграмм и 3 таблиц.

Проектное задание 2 (к теме 2) «Аналитическая записка с применением методов статистического анализа». Обучающийся выбирает социально-экономическую проблему (рынок труда, инвестиции, демография) и проводит её комплексный статистический анализ: формирует ряды динамики, рассчитывает индексы и темпы роста, проводит группировку и при необходимости корреляционный анализ; результат — записка 6–8 страниц с обоснованными выводами.

Проектное задание 3 (к теме 3) «Статистический паспорт муниципального образования и предложения по управленческим решениям». На основе базы данных показателей муниципальных образований Росстата обучающийся разрабатывает паспорт муниципального образования (8–10 страниц) и формулирует не менее 5 управленческих рекомендаций главе муниципального образования.

3.2.8. Примеры заданий для интерактивных систем опроса и тестирования

1. Соотнесите статистический метод и решаемую задачу: индексный метод — измерение динамики цен; группировка — выявление структуры совокупности; корреляционный анализ — оценка связи показателей; ряды динамики — анализ тенденций.

2. Расположите этапы статистического исследования в правильной последовательности: программа — наблюдение — сводка и группировка — анализ — публикация результатов.

3. Укажите правильное соответствие источника и публикуемых данных: Росстат — официальная статистическая информация по Российской Федерации; ЕМИСС — межведомственная статистика; База данных муниципальных образований — показатели муниципальных образований; ГАС «Управление» — мониторинг государственных программ.

4. Соотнесите макроэкономический показатель и его методологическое определение: ВВП — стоимость конечной продукции в экономике страны; ВРП — валовая добавленная стоимость в субъекте РФ; ИПЦ — индекс потребительских цен; ИФО — индекс физического объёма.

3.2.9. Критерии оценивания текущего контроля и промежуточной аттестации

Текущий контроль и промежуточная аттестация по дисциплине осуществляются по 100-балльной шкале с распределением баллов по типам оценочных средств:

- устный опрос на практических занятиях — до 10 баллов;
- тестирование (тема 1) — до 15 баллов;
- кейс-задания (темы 1–3) — до 20 баллов;
- проектные задания (темы 1–3) — до 25 баллов;
- ролевая и деловая игры (темы 1, 3) — до 15 баллов;

- эссе/аналитическая справка — до 10 баллов;
- зачёт — до 5 баллов корректирующих.

Шкала перевода в 4-балльную систему оценивания: 91–100 — «отлично»; 81–90 — «хорошо»; 71–80 — «удовлетворительно»; 70 и менее — «неудовлетворительно». Зачёт выставляется при сумме не менее 71 балла по итогам всех видов контроля.

Критерии оценки кейс-заданий: корректность применения статистической методологии — 30%; обоснованность выводов и рекомендаций — 30%; полнота анализа и использование источников — 25%; качество оформления и визуализации — 15%.

Критерии оценки проектных заданий: соответствие требованиям технического задания — 25%; глубина статистического анализа — 25%; обоснованность управленческих рекомендаций — 20%; качество визуализации — 15%; качество защиты — 15%.

3.2.10. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Теоретические и нормативно-правовые основы официального статистического учёта в Российской Федерации

Вопросы:

1. Государственная статистика: понятие, предмет, метод, функции в системе информационного обеспечения публичного управления.
2. Нормативно-правовые основы официального статистического учёта в РФ: содержание ФЗ № 282-ФЗ, принципы официальной статистики, полномочия Росстата.
3. Этапы статистического исследования: статистическое наблюдение, сводка и группировка, анализ – содержание и взаимосвязь этапов.
4. Информационная база государственной статистики: сайт Росстата, система ЕМИСС, база данных муниципальных образований – структура и порядок использования.
5. Федеральный план статистических работ: содержание, порядок формирования, роль в организации официального статистического учёта.
6. Организационная структура Росстата: центральный аппарат, территориальные органы, подведомственные организации – функции и взаимодействие.
7. Международные принципы официальной статистики (ООН, 1994): содержание и значение для национальных статистических систем.
8. Система национальных счетов (СНС): принципы построения, основные макроэкономические агрегаты, место России в международном статистическом сотрудничестве.
9. Формы федерального статистического наблюдения: понятие, порядок разработки и утверждения, обязанности респондентов.
10. Проблемы качества официальной статистики в условиях цифровой экономики: большие данные, административные реестры, цифровые следы.

Методы и система показателей социально-экономической статистики в государственном и муниципальном управлении

Вопросы:

1. Система показателей государственной статистики: классификации (абсолютные/относительные, натуральные/стоимостные, интервальные/моментные), принципы построения, связь с национальными целями развития.
2. Методы статистического анализа в государственном управлении: выборочное наблюдение, группировки, индексный метод, ряды динамики – содержание и область применения.
3. Макроэкономические показатели государственной статистики: ВВП, ВРП, показатели системы национальных счетов – методология расчёта и применение в управлении.
4. Социально-экономическая диагностика территорий по данным государственной статистики: система показателей, методы сравнительного анализа, источники данных.
5. Корреляционно-регрессионный анализ в государственном управлении: принципы применения, интерпретация результатов, ограничения метода.
6. Ряды динамики в социально-экономической статистике: виды, показатели анализа (абсолютный прирост, темп роста, темп прироста), методы сглаживания.
7. Демографические показатели в государственной статистике: коэффициенты рождаемости, смертности, естественного прироста, миграционный прирост – методология и применение.
8. Индексный метод в бюджетном планировании и оценке государственных программ: виды индексов, порядок расчёта и применение в практике органов власти.
9. Статистика занятости и рынка труда: система показателей, методология обследования рабочей силы Росстата, применение данных в государственном управлении.
10. Визуализация статистических данных как инструмент поддержки управленческих решений: принципы, виды, требования к аналитическим материалам.

Муниципальная статистика и статистическое обеспечение управленческих решений в органах публичной власти

Вопросы:

1. Муниципальная статистика: понятие, показатели, источники данных, нормативно-правовые основы (ФЗ № 131-ФЗ, ФЗ № 282-ФЗ).
2. Статистическое обеспечение управленческих решений: технология подготовки аналитических материалов для руководства органов публичной власти.
3. Мониторинг государственных программ и национальных проектов средствами государственной статистики: система показателей, источники, периодичность.

4. База данных показателей муниципальных образований (БДМО) Росстата: структура, состав показателей, порядок использования для анализа социально-экономического положения муниципалитетов.

5. Статистический паспорт муниципального образования: структура, методология разработки, использование в стратегическом планировании.

6. Оценка эффективности реализации государственных программ субъектов РФ: система статистических показателей мониторинга, источники данных, методы оценки.

7. Сравнительный анализ показателей социально-экономического развития муниципальных образований: методология, источники данных, управленческое применение.

8. Аналитическая записка для руководства органа публичной власти: структура, методология подготовки, требования к статистическому обоснованию.

9. ОКВЭД в системе государственной статистики: структура классификатора, применение при организации статистического наблюдения за отраслями экономики.

10. Взаимосвязь государственной статистики и стратегического планирования: роль Росстата в информационном обеспечении документов стратегического планирования (ФЗ № 172-ФЗ).

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Статистика : учебник для вузов / под редакцией В. С. Мхитаряна. – 3-е изд. – Москва : Юрайт, 2025. – 503 с. – ISBN 978-5-534-18687-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/568978>

2. Статистика : учебник для вузов / отв. ред. И. И. Елисеева. – 6-е изд. – Москва : Юрайт, 2025. – 619 с. – ISBN 978-5-534-15117-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/565726>

3. Осинцева В.М. Статистика : УМК для студентов специальности "Государственное и муниципальное управление". – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2007. – 83 с. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01010402060>

Дополнительная литература:

1. Статистика : учебник для вузов / ответственный редактор И. И. Елисеева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 619 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15117-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/517575> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

2. Статистика : учебник для вузов / под редакцией В. С. Мхитаряна. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 503 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18687-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/545381> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.
3. Долгова, В. Н. Теория статистики : учебник и практикум для вузов / В. Н. Долгова, Т. Ю. Медведева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16052-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/530351> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.
4. Долгова, В. Н. Социально-экономическая статистика : учебник и практикум для вузов / В. Н. Долгова, Т. Ю. Медведева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16375-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/536913> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.
5. Бычкова, С. Г. Социально-экономическая статистика : учебник и практикум для вузов / С. Г. Бычкова, Л. С. Паршинцева ; под общей редакцией С. Г. Бычковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 488 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14952-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/588647> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.
6. Демография и статистика населения : учебник для вузов / под редакцией И. И. Елисеевой, М. А. Клупта. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00355-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/560210> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.
7. Малинина, Т. Б. Демография и социальная статистика : учебник и практикум для вузов / Т. Б. Малинина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 354 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15499-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/560605> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.
8. Рынок труда : учебник и практикум для вузов / под редакцией Е. Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 253 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09043-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/583465> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.
9. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система : учебник для вузов / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, Н. Н. Шаш ; под редакцией М. П. Афанасьева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 770 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20923-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/559005> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.
10. Ракитина, И. С. Государственные и муниципальные финансы : учебник для вузов / И. С. Ракитина, Н. Н. Березина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 267 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-18672-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/583637> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

11. Анализ данных : учебник для вузов / под редакцией В. С. Мхитаряна. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19964-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/557384> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

12. Международная статистика : учебник для вузов / под редакцией Б. И. Башкатова, А. Е. Суринова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 593 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10635-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/582589> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций

6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по

			17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022 эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575 эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025

				Г. с 02.03.2025 Г. по 01.03.2026 Г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 Г. с 02.03.2026 Г. по 01.03.2027 Г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 Г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 Г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 Г. с 03.04.2023 Г. по 02.04.2024 Г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 Г. с 03.04.2024 Г. по 02.04.2025 Г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 Г. по 02.04.2026 Г.; - № 7823 от 26.03.2026 Г. с 03.04.2026 Г. по 02.04.2027 Г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 Г. с 05.04.2023 Г. по 04.04.2024 Г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 Г. с 15.04.2024 Г. по 14.04.2025 Г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 Г. по 14.04.2026 Г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 Г. с 15.04.2026 Г. по 14.04.2027 Г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 Г. по 02.07.2022 Г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 Г. с 03.07.2022 Г. по 02.07.2023 Г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 Г. по 02.07.2024 Г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 Г. по 03.07.2025 Г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 Г. по 03.07.2026 Г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы	Консультант плюс	Открытая лицензия

	(СПС)	Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,

- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ**

Б1.В.07

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Методология аналитических исследований: рабочая программа
дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский центр
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Методология аналитических исследований» является формирование у обучающихся компетенций в области методологии и практики аналитических исследований, применения современных методов сбора и анализа данных для решения управленческих задач в органах публичной власти.

Задачами дисциплины (модуля) «Методология аналитических исследований» являются:

1) изучение понятийного аппарата и структуры аналитического исследования: видов исследований (прикладное, фундаментальное, описательное, объяснительное, прогностическое), этапов научного познания и принципов формулирования проблемы, цели и задач исследования применительно к задачам государственного управления;

2) освоение методологических основ научного познания: системного, сравнительного и функционального подходов, логических методов анализа и синтеза, методов моделирования и прогнозирования, применяемых в аналитических исследованиях органов публичной власти и государственных учреждений;

3) формирование практических умений в области сбора и обработки эмпирических данных: проведения экспертных опросов, глубинных интервью, фокус-групп, контент-анализа документов, а также применения количественных методов статистического анализа и интерпретации полученных результатов;

4) развитие навыков системного и сравнительного анализа деятельности органов публичной власти: сравнительного анализа территорий и ведомств, оценки эффективности государственных программ, бенчмаркинга в публичном управлении;

5) выработка умений подготавливать и оформлять аналитические материалы различных жанров (аналитическая записка, ведомственный обзор, научно-исследовательская работа, экспертное заключение) и осуществлять мониторинг хода реализации исследовательского проекта с внесением необходимых корректировок.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Методология аналитических исследований» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 (Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Методология управленческого консультирования; Государственная и муниципальная статистика.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Организационная диагностика; Консалтинг органов власти; Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Универсальные компетенции:

УК-2.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ»		
Тема 1. Методология научного и аналитического исследования: понятие, структура, виды, этапы	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления ИУК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
Тема 2. Методы сбора и	УК-2. Способен	ИУК 2.2 Разрабатывает

анализа эмпирических данных в государственном управлении	управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения ИУК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости
Тема 3. Системный и сравнительный анализ в аналитических исследованиях органов публичной власти	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости ИУК 2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования
Тема 4. Подготовка и оформление аналитических материалов и критерии качества аналитического исследования	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования ИУК 2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Понятие, структуру и виды аналитического исследования; этапы научного и прикладного исследования; принципы формулирования проблемы, цели и задач исследования
2. Методологические основы научного познания: логические методы, системный подход, сравнительный анализ, методы моделирования применительно к задачам государственного управления
3. Качественные методы сбора данных: экспертные оценки, глубинные интервью, фокус-группы, контент-анализ; особенности их применения в аналитических исследованиях органов публичной власти
4. Количественные методы анализа: статистическое описание, корреляционно-регрессионный анализ, индексный метод, методы сравнительного анализа территорий и ведомств
5. Требования к структуре и оформлению аналитических материалов: аналитической записки, ведомственного обзора, научно-исследовательской работы, экспертного заключения

б) Уметь:

1. Формулировать проблему, цель и задачи аналитического исследования; обосновывать актуальность и практическую значимость темы

2. Разрабатывать программу (дизайн) аналитического исследования: выбирать методы, формировать выборку, планировать ресурсы и этапы работы

3. Применять качественные методы сбора данных: проектировать интервью и анкеты, организовывать экспертные опросы и фокус-группы, проводить контент-анализ документов

4. Применять количественные методы анализа данных, интерпретировать результаты статистического анализа и формулировать управленческие выводы

5. Оформлять результаты аналитического исследования в виде аналитической записки, доклада или отчёта; осуществлять мониторинг исполнения плана исследования и вносить корректировки

в) Владеть:

1. Инструментами системного и сравнительного анализа применительно к задачам государственного управления; методологией проектирования исследования

2. Техниками формулирования и декомпозиции проблемы, цели и задач аналитического исследования; инструментами обоснования актуальности и значимости

3. Практическими навыками проведения экспертного интервью, фокус-групп и контент-анализа; умением проектировать инструменты сбора первичных данных

4. Навыками обработки и интерпретации количественных данных с использованием статистических методов; приёмами визуализации результатов

5. Навыками подготовки аналитических отчётов, записок, обзоров и презентаций; инструментами управления ходом исследовательского проекта

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации — Зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Методология научного и аналитического исследования: понятие, структура, виды, этапы	3/4	2	2	24	Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах	Устный опрос; кейс-задание; тестирование
2	Методы сбора и анализа эмпирических данных в государственном управлении	4		2	24	Кейс-технология; Технология работы в малых группах; Технология проблемного обучения; Технология дискуссии	Устный опрос; ролевая игра; кейс-задание
3	Системный и сравнительный анализ в аналитических исследованиях органов публичной власти	4		2	23	Технология проблемного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах; Технология проектного обучения	Устный опрос; деловая игра; кейс-задание
4	Подготовка и оформление аналитических материалов и критерии качества аналитического исследования	4		2	23	Кейс-технология; Технология проектного обучения; Технология дискуссии; Технология работы в малых группах	Устный опрос; деловая игра; кейс-задание; эссе
	Итого		2	8	94	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Методология научного и аналитического исследования: понятие, структура, виды, этапы (2 ч.)

Содержание:

1. Аналитическое исследование как форма научного познания: понятие, специфика, место в системе научных исследований. Виды исследований: фундаментальные и прикладные; описательные, объяснительные, прогностические и оценочные. Особенности аналитических исследований в сфере государственного и муниципального управления: практическая направленность, многоаспектность объекта, нормативный контекст.

2. Структура аналитического исследования: объект, предмет, проблема, гипотеза, цель и задачи. Принципы корректного формулирования исследовательской проблемы: операционализация понятий, ограничение объекта, проверяемость гипотезы. Соотношение теоретической и эмпирической частей исследования.

3. Методология как система принципов и методов научного познания: уровни методологии (философский, общенаучный, конкретно-научный, технологический). Методологические подходы в исследованиях органов публичной власти: системный, структурно-функциональный, институциональный, сравнительный, нормативный.

4. Этапы аналитического исследования: концептуальный (обоснование проблемы, постановка цели и задач, разработка концепции); проектировочный (выбор методов, формирование выборки, планирование ресурсов и сроков); эмпирический (сбор данных); аналитический (обработка и интерпретация); рефлексивный (оценка качества, подготовка выводов и рекомендаций). Программа (дизайн) исследования: структура, типичные ошибки проектирования, планирование ресурсов (кадровые, информационные, временные, финансовые), принцип заменимости. Управление исследовательским проектом: план-график, дорожная карта, матрица ответственности RACI, формулирование проектной задачи.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Методология научного и аналитического исследования: понятие, структура, виды, этапы (2 ч.)

Содержание:

1. Практическая работа «Формулирование исследовательской проблемы»: каждый студент (или малая группа) получает управленческую

ситуацию (обезличенный материал о проблеме в органе власти) и формулирует проблему, объект, предмет, цель и не менее трёх задач исследования, обосновывает актуальность. Перекрёстная проверка формулировок по критериям корректности и проверяемости.

2. Кейс «Дизайн аналитического исследования»: студенческие малые группы разрабатывают программу аналитического исследования для условной задачи органа власти субъекта РФ (оценка эффективности государственной программы): выбирают методы, планируют этапы, распределяют ресурсы и зоны ответственности участников.

3. Задание «Матрица ответственности проекта»: студенты составляют матрицу RACI для условной исследовательской группы (5–6 участников), формулируют проектную задачу в формате «проблема — результат — способ решения», определяют критерии приёмки результата. Обсуждение типичных ошибок проектирования исследования.

Задания для подготовки:

— изучить главы 1–2 учебника по методологии исследования (на выбор: Кравченко А. И., Девятко И. Ф. или аналогичного); составить конспект (1–2 стр.) с выделением уровней методологии, видов и этапов исследования;

— ознакомиться с требованиями ГОСТ 7.32-2017 «Отчёт о научно-исследовательской работе»; подготовить краткую аналитическую справку (1 стр.): структура отчёта о НИР и ключевые требования к оформлению;

— найти в открытом доступе один аналитический доклад или аналитическую записку органа исполнительной власти (федерального или регионального уровня); провести структурный разбор: наличие проблемы, цели, методологии, рекомендаций (1 стр.).

Практическое занятие 2. Методы сбора и анализа эмпирических данных в государственном управлении (2 ч.)

Содержание:

1. Практическая работа «Проектирование инструмента сбора данных»: студенческие малые группы получают задание по одной из тем (оценка удовлетворённости граждан государственными услугами; анализ барьеров цифровизации ведомства; диагностика кадровых проблем в органе власти) и разрабатывают: а) гайд глубинного интервью или б) анкету для массового опроса. Группы обмениваются инструментами и проводят взаимный экспертный разбор по критериям валидности и операциональности вопросов.

2. Кейс «Выбор методов и планирование ресурсов»: студентам предлагается смоделированная ситуация — региональный орган власти заказывает аналитическое исследование с ограниченным бюджетом и сжатыми сроками. Необходимо обосновать выбор комбинации качественных и количественных методов, оценить заменимость ресурсов и представить план сбора данных с разбивкой по этапам и ответственным.

3. Дискуссия «Ограничения методов сбора данных в публичном управлении»: студенты обсуждают типичные проблемы при применении качественных и количественных методов в государственном секторе

(ограниченный доступ к информации, политическая чувствительность данных, нерепрезентативность выборки), предлагают методологические решения для их минимизации.

Задания для подготовки:

— изучить раздел о качественных методах исследования (интервью, фокус-группы, контент-анализ) в учебнике (на выбор: Страусс А., Корбин Дж. или Белановский С. А.); составить краткий конспект (1–2 стр.) с описанием техники проведения каждого метода;

— изучить основы статистического анализа данных: описательная статистика, корреляция, индексный метод (учебник по статистике или онлайн-курс); подготовить краткий обзор (1 стр.) применяемых показателей в аналитике государственного управления;

— ознакомиться с методическими рекомендациями Росстата или ВЦИОМ по организации социологических опросов; подготовить перечень ключевых требований к формированию выборки при исследованиях в сфере публичного управления (1 стр.).

Практическое занятие 3. Системный и сравнительный анализ в аналитических исследованиях органов публичной власти (2 ч.)

Содержание:

1. Практическая работа «Системный анализ органа власти»: студенты применяют системный подход к анализу деятельности условного регионального министерства — декомпозируют функции на подсистемы, выявляют входы и выходы системы, описывают внутренние и внешние связи, формулируют управленческие проблемы с системной точки зрения. Результат: системная карта органа власти с комментарием.

2. Кейс «Сравнительный анализ субъектов РФ по индикаторам государственного управления»: малые группы получают набор статистических данных (показатели эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ) и выполняют сравнительный анализ — ранжирование, кластеризацию, выявление лучших практик, формулирование обоснованных выводов с рекомендациями по тиражированию успешных подходов.

3. Задание «Дорожная карта и управление рисками аналитического проекта»: студенческие группы разрабатывают дорожную карту реализации аналитического исследовательского проекта с контрольными точками и показателями готовности результатов; идентифицируют ключевые риски (кадровые, информационные, временные) по методу мозгового штурма и составляют реестр рисков с мерами реагирования. Обсуждение: как своевременное управление рисками влияет на качество аналитического продукта.

Задания для подготовки:

— изучить основы системного анализа и системного подхода применительно к государственному управлению (на выбор: Перегудов Ф. И. и Тарасенко Ф. П. «Введение в системный анализ» или аналогичный источник);

составить конспект (1–2 стр.) с выделением ключевых принципов системного подхода;

— ознакомиться с методикой сравнительного анализа региональных систем государственного управления (методические указания Минэкономразвития или научные статьи по бенчмаркингу в публичном управлении); подготовить краткий обзор применяемых показателей (1 стр.);

— изучить инструменты планирования проектов (план-график, матрицу ответственности RACI, дорожную карту); подготовить шаблоны каждого инструмента применительно к задачам аналитического исследования (1–2 стр.).

Практическое занятие 4. Подготовка и оформление аналитических материалов и критерии качества аналитического исследования (2 ч.)

Содержание:

1. Практическая работа «Подготовка аналитической записки»: студенты на основе результатов анализа, выполненного в предыдущих темах, готовят аналитическую записку объёмом 2–3 страницы для условного руководителя органа власти: структурируют выводы, формулируют рекомендации, оформляют в соответствии с жанровыми требованиями. Перекрёстная экспертиза по критериям ясности, обоснованности и практической применимости.

2. Кейс «Мониторинг исполнения исследовательского проекта»: студентам предлагается смоделированная ситуация — аналитический проект отстаёт от плана-графика: два из пяти этапов не завершены в срок, один ресурс выбыл. Задача — провести диагностику отклонений, скорректировать план реализации, уточнить зоны ответственности участников, разработать антикризисный протокол с конкретными мерами.

3. Дискуссия «Критерии качества аналитического исследования»: студенты обсуждают, как обеспечиваются валидность и надёжность методов, воспроизводимость выводов, нейтральность аналитика. Разбор типичных ошибок оформления аналитических материалов в органах власти: неконкретные рекомендации, отсутствие источников, недостаточное обоснование методологии. Подведение итогов курса.

Задания для подготовки:

— изучить требования к структуре и оформлению аналитических материалов (ГОСТ 7.32-2017 и ГОСТ Р 7.0.11-2011); подготовить краткий сравнительный обзор требований к аналитической записке, отчёту о НИР и диссертации (1–2 стр.);

— ознакомиться с методическими рекомендациями по мониторингу реализации государственных программ (Методические указания по разработке и реализации государственных программ, утверждённые Минэкономразвития); выделить инструменты мониторинга и корректировки планов (1 стр.);

— написать эссе (1–2 стр.) на тему: «Этика аналитика в публичном управлении: как избежать предвзятости и обеспечить нейтральность исследования?»

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 94 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

— конспектирование учебной литературы и нормативных документов по методологии аналитических исследований;

— подготовка к практическим занятиям: изучение теоретических концепций, разработка инструментов сбора данных, написание аналитических справок и сравнительных таблиц;

— решение кейс-заданий (проектирование аналитических исследований, выбор методов, интерпретация данных, разработка рекомендаций для органов публичной власти);

— написание эссе по актуальным проблемам методологии и практики аналитических исследований в сфере государственного управления;

— работа с научными статьями и монографиями: реферирование, аннотирование, анализ прикладных исследований в области публичного управления;

— подготовка к зачёту: систематизация теоретического материала, повторение методологических подходов и ключевых понятий всех тем дисциплины.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Самостоятельная работа является ведущим видом учебной деятельности обучающихся заочной формы обучения и составляет 94 академических часа (87% общей трудоемкости дисциплины «Методология аналитических исследований», равной 108 ак. ч.). В условиях ограниченного объема контактной работы (2 ч. лекций и 8 ч. практических занятий) самостоятельная работа выполняет основную функцию освоения дисциплины, а аудиторные занятия носят установочно-консультационный и контрольно-обобщающий характер.

Виды самостоятельной работы обучающихся: аудиторная и внеаудиторная. Аудиторная работа выполняется в ходе занятий лекционного и семинарского типа под непосредственным руководством преподавателя. Внеаудиторная работа выполняется в межсессионный период без участия преподавателя, но по его заданию, а также по собственной инициативе обучающегося с использованием электронной информационно-образовательной среды Университета.

К особенностям самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения относится большое сосредоточение обучающихся на следующих видах работ:

- 1) самостоятельное изучение теоретического материала всех тем дисциплины по основной и дополнительной литературе с опорой на электронные библиотечные системы;
- 2) конспектирование учебной литературы и нормативно-методических документов (ГОСТ 7.32-2017, ГОСТ Р 7.0.11-2011, методические рекомендации Минэкономразвития, Росстата, ВЦИОМ);
- 3) разработка инструментов сбора эмпирических данных (гайдов интервью, анкет, протоколов фокус-групп) и их методологическое обоснование;
- 4) самостоятельное решение кейс-заданий по проектированию аналитического исследования, выбору методов и интерпретации данных применительно к задачам органов публичной власти;
- 5) подготовка аналитических справок, записок, обзоров и эссе с соблюдением жанровых и нормативных требований;
- 6) поиск, реферирование и анализ открытых аналитических докладов и научных публикаций в сфере государственного управления;
- 7) подготовка к промежуточной аттестации (зачету): систематизация и повторение методологических подходов и ключевых понятий всех тем дисциплины.

Содержание самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения в значительной мере определяется заданиями для подготовки, приведенными в разделах 2.2–2.3 настоящей программы, и распределяется между темами дисциплины в соответствии с тематическим планом (раздел 2.1).

Распределение самостоятельной работы по разделам (темам) дисциплины

Раздел (тема) дисциплины	Вид (содержание) самостоятельной работы	Форма отчетности (контроля)	Трудоемкость, ак. ч.
Тема 1. Методология научного и аналитического исследования: понятие, структура, виды, этапы	Изучение глав учебника по методологии исследования и уровней методологии; конспектирование требований ГОСТ 7.32-2017; структурный разбор аналитического доклада органа власти из открытых источников; разработка фрагмента программы (дизайна) исследования и матрицы ответственности RACI	Конспект; аналитическая справка; устный опрос; кейс-задание; тестирование	24
Тема 2. Методы сбора и анализа	Изучение качественных и количественных методов	Конспект; обзор; инструмент сбора	24

эмпирических данных в государственном управлении	сбора и анализа данных; составление конспекта по техникам интервью, фокус-групп, контент-анализа; обзор показателей описательной статистики; разработка гайда интервью или анкеты; подготовка к ролевой игре	данных; устный опрос; кейс-задание	
Тема 3. Системный и сравнительный анализ в аналитических исследованиях органов публичной власти	Изучение основ системного анализа и методики сравнительного анализа (бенчмаркинга); подготовка системной карты органа власти; сравнительный анализ субъектов РФ по индикаторам; подготовка шаблонов плана-графика, RACI и дорожной карты	Конспект; системная карта; обзор показателей; устный опрос; кейс-задание	23
Тема 4. Подготовка и оформление аналитических материалов и критерии качества аналитического исследования	Изучение требований ГОСТ 7.32-2017 и ГОСТ Р 7.0.11-2011; сравнительный обзор требований к аналитической записке, отчету о НИР и диссертации; подготовка аналитической записки; написание эссе по этике аналитика; систематизация материала к зачету	Сравнительный обзор; аналитическая записка; эссе; устный опрос; кейс-задание	23
Итого по самостоятельной работе			94

Пример организации самостоятельной работы по теме

Например, самостоятельная работа обучающегося заочной формы обучения по теме 3 «Системный и сравнительный анализ в аналитических исследованиях органов публичной власти» предполагает:

— изучение основ системного подхода (Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. «Введение в системный анализ»; Волкова В.Н., Денисов А.А. «Теория систем и системный анализ») и составление конспекта с выделением ключевых принципов;

— самостоятельный системный анализ деятельности условного регионального органа исполнительной власти на основе открытых данных (официальный сайт, ежегодный доклад, нормативные документы): декомпозицию функций на подсистемы, описание входов и выходов системы, выявление точек разрыва координации;

— сравнительный анализ 5–7 субъектов РФ по индикаторам эффективности органов исполнительной власти (данные Росстата, рейтинги АСИ) с ранжированием, выявлением лучших практик и формулированием рекомендаций по их тиражированию;

— подготовку дорожной карты и реестра рисков аналитического проекта с использованием инструментов проектного планирования.

Учебно-методическое сопровождение самостоятельной работы заочной формы

Особое внимание обучающихся заочной формы обучения обращается на использование официальных источников данных и нормативно-методических документов. Статистические данные публикуются на официальном сайте Росстата (rosstat.gov.ru); нормативные правовые акты — на официальном интернет-портале правовой информации (pravo.gov.ru); результаты социологических исследований — на сайтах ВЦИОМ (wciom.ru) и АСИ (asi.ru). Тексты ГОСТ доступны в справочно-правовых системах.

Самостоятельная работа обучающихся заочной формы обучения обеспечивается доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и электронно-библиотечной системе «Юрайт» (urait.ru). Консультирование и контроль самостоятельной работы в межсессионный период осуществляются преподавателем с использованием дистанционных образовательных технологий. Результаты самостоятельной работы предъявляются в период экзаменационной сессии в формах текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации (зачете).

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Методология аналитических исследований»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- эссе;
- аналитические записки и справки;
- аналитические записки по результатам НИР;
- расчётные и аналитические задания;
- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

— кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Автоматизированные системы тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 2. Методы сбора и анализа эмпирических данных в государственном управлении

Ролевая игра «Аналитик и заказчик: согласование методологии исследования».

Исходная ситуация. Студенты воспроизводят ситуацию переговоров между аналитической группой и представителями органа власти, заказывающего исследование. Роли: руководитель аналитической группы, эксперт по качественным методам, эксперт по количественным методам, представитель заказчика (начальник профильного департамента), юрист ведомства (контролирующий конфиденциальность данных). Аналитическая группа защищает выбранную методологию и инструментарий сбора данных; заказчик выдвигает требования к срокам, формату и ограничениям по ресурсам.

Формат. Ролевая игра в формате имитационных переговоров. Студенты работают индивидуально или в парах; задание получает каждая сторона переговоров (аналитическая группа и заказчик) независимо. По итогам переговоров принимается согласованное решение о методологии исследования.

Регламент. Общее время — 60 минут. Постановка задачи и распределение ролей — 5 минут; подготовка позиций сторон — 10 минут; проведение переговоров — 25–30 минут; разбор результатов и подведение итогов — 10–15 минут.

Ожидаемый результат. Студенты выработали согласованную методологию и инструментарий сбора данных с учётом требований и ограничений заказчика; освоили технику аргументации методологических решений, навыки работы с возражениями и поиска компромисса в условиях ресурсных ограничений.

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 3. Системный и сравнительный анализ в аналитических исследованиях органов публичной власти

Деловая игра «Деловая игра «Аналитический штаб»: исследование по заданию губернатора».

Исходная ситуация. Студенческие команды по 3–5 человек выступают как аналитические штабы при Губернаторе условного субъекта РФ. Каждой команде поставлена задача: в течение занятия разработать концепцию аналитического исследования по одной из тем (оценка доступности государственных услуг, анализ инвестиционного климата, диагностика кадровой проблемы). Команды работают над разными темами, затем представляют концепции «Губернатору» (роль преподавателя) и отвечают на вопросы.

Формат. Деловая игра в формате командной работы. Команды разрабатывают концепцию исследования независимо, затем представляют её и защищают перед группой.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи и раздача материалов — 5 минут; разработка концепций командами — 45 минут; представление результатов — по 10 минут на команду (30–40 минут); дискуссия и подведение итогов — 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда представила концепцию аналитического исследования с обоснованием методологии, планом ресурсов и сроков; студенты освоили технологию разработки дизайна исследования применительно к задачам органов публичной власти.

Тема 4. Подготовка и оформление аналитических материалов и критерии качества аналитического исследования

Деловая игра «Деловая игра «Антикризисный протокол»: мониторинг и коррекция исследовательского проекта».

Исходная ситуация. Студенческие команды по 3–5 человек выступают как рабочие группы аналитического отдела. Каждой команде предоставляется исходный план-график исследовательского проекта с описанием текущего состояния: выявленные отклонения, выбывший эксперт, изменение требований заказчика. Задача — провести мониторинг хода реализации, скорректировать план, уточнить зоны ответственности участников и разработать антикризисный протокол с конкретными мерами и контрольными точками.

Формат. Деловая игра в формате командной работы с последующей защитой антикризисного протокола перед «Директором аналитического центра» и группой-аудиторией.

Регламент. Общее время — 90 минут. Постановка задачи — 5 минут; разработка антикризисного протокола командами — 40 минут; презентации команд — по 8–10 минут; сравнительный разбор и подведение итогов — 10 минут.

Ожидаемый результат. Каждая команда разработала детальный антикризисный протокол с корректировкой плана реализации исследовательского проекта, распределением зон ответственности и конкретными инструментами мониторинга; студенты освоили технологию управления ходом аналитического проекта.

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Методология научного и аналитического исследования: понятие, структура, виды, этапы

Кейс «Разработка программы аналитического исследования для органа исполнительной власти». На основе реальной управленческой проблемы, выявленной в открытых источниках (ежегодный доклад, доклад уполномоченного, официальная статистика), студент разрабатывает полную программу аналитического исследования: формулирует проблему, объект, предмет, цель и задачи; обосновывает актуальность; выбирает методологические подходы; составляет план-график и матрицу ответственности; определяет ожидаемые результаты и сферы их применения. Результат — программа исследования объёмом 3–4 страницы.

Тема 2. Методы сбора и анализа эмпирических данных в государственном управлении

Кейс «Проектирование инструментария для оценки эффективности государственной услуги». На основе смоделированной задачи (региональный орган власти оценивает удовлетворённость граждан качеством предоставления государственных услуг) студенты проектируют комплекс инструментов сбора данных: гайд глубинного интервью с чиновниками, анкету для массового опроса граждан, протокол фокус-группы. Обосновывают выборку, планируют ресурсы и сроки. Результат — пакет инструментов исследования с методологическим обоснованием объёмом 4–5 страниц.

Тема 3. Системный и сравнительный анализ в аналитических исследованиях органов публичной власти

Кейс «Сравнительный анализ эффективности органов исполнительной власти субъектов РФ». На основе открытых данных (показатели эффективности органов исполнительной власти субъектов РФ, данные Росстата, рейтинги АСИ) студенты проводят сравнительный анализ 5–7 регионов по заданному набору индикаторов: ранжируют регионы, выявляют кластеры, определяют лучшие практики, формулируют обоснованные управленческие выводы и рекомендации по тиражированию успешных подходов. Результат — аналитическая записка 3–4 страницы.

Тема 4. Подготовка и оформление аналитических материалов и критерии качества аналитического исследования

Кейс «Подготовка аналитической записки по результатам исследования». На основе результатов анализа, выполненного в рамках предыдущих тем (или по предложенному преподавателем датасету), студенты готовят аналитическую записку для руководителя органа власти: формулируют ключевые выводы, структурируют рекомендации по приоритетности, оформляют в соответствии с жанровыми и нормативными требованиями. Результат — аналитическая записка 2–3 страницы.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Методологический аудит аналитического доклада федерального органа власти» (к теме 1) — Студентам предлагается реальный аналитический доклад или аналитическая записка, опубликованная федеральным органом исполнительной власти. Необходимо провести методологический аудит документа: оценить чёткость постановки проблемы, наличие цели и задач, обоснованность выбора методов, качество интерпретации данных, конкретность рекомендаций; выявить методологические ошибки и предложить способы их устранения. Результат — экспертное заключение 3–4 страницы.

Кейс «Системный анализ деятельности регионального органа власти» (к теме 3) — На основе открытых данных (официальный сайт, ежегодный доклад, нормативные документы) об одном органе исполнительной власти субъекта РФ студенты выполняют системный анализ: декомпозируют функции на подсистемы, описывают входы и выходы системы, внутренние и внешние связи, выявляют точки разрыва координации и управленческие проблемы с системной точки зрения. Результат — системная карта с аналитическим комментарием 3–5 страниц.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Методология аналитических исследований в публичном управлении: специфика по сравнению с академическими исследованиями.
2. Системный подход в аналитических исследованиях органов публичной власти: возможности и ограничения.
3. Качественные методы в аналитических исследованиях государственного управления: когда экспертное интервью предпочтительнее анкетного опроса?
4. Сравнительный анализ регионов как инструмент управленческих решений: преимущества и риски применения рейтинговых систем.
5. Этика аналитика в публичном управлении: как обеспечить нейтральность исследования в политически чувствительных вопросах?
6. Аналитическая записка как жанр управленческой коммуникации: требования к структуре, стилю и ориентированности на решение.

7. Роль аналитических исследований в цикле стратегического планирования: от формулирования проблемы до мониторинга реализации.

8. Мониторинг хода реализации аналитического проекта: инструменты контроля, корректировки и управления отклонениями.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Объектом аналитического исследования в государственном управлении является:

- а) личное мнение аналитика о проблеме
- б) реально существующий фрагмент социальной действительности, на который направлено исследование
- в) перечень использованных методов
- г) источники финансирования исследовательского проекта

Правильный ответ: б.

2. Под операционализацией понятий в аналитическом исследовании понимается:

- а) перевод текста на иностранный язык
- б) конкретизация абстрактных понятий через измеримые индикаторы и показатели
- в) составление списка использованной литературы
- г) выбор программного обеспечения для обработки данных

Правильный ответ: б.

3. Системный подход в аналитических исследованиях предполагает:

- а) изучение объекта как совокупности взаимосвязанных элементов, свойства которых определяются их местом в системе
- б) анализ только количественных показателей без учёта качественных факторов
- в) использование исключительно статистических методов
- г) сбор данных только из официальных государственных источников

Правильный ответ: а.

4. Глубинное интервью в аналитическом исследовании используется прежде всего для:

- а) получения репрезентативной статистики по генеральной совокупности
- б) проведения масштабного анкетного опроса граждан
- в) выявления мотивов, суждений и скрытых смыслов позиции информанта
- г) автоматизированной обработки больших массивов данных

Правильный ответ: в.

5. Матрица ответственности RACI в управлении исследовательским проектом позволяет:

- а) рассчитать смету исследования
- б) распределить роли и зоны ответственности участников проекта
- в) автоматически собирать данные из открытых источников

г) составить библиографический список источников

Правильный ответ: б.

6. Контент-анализ как метод аналитического исследования применяется для:

а) проведения структурированного опроса граждан на улице

б) статистической обработки бюджетных данных

в) систематического изучения содержания документов, текстов, СМИ с целью выявления закономерностей и тенденций

г) разработки нормативно-правовых актов

Правильный ответ: в.

7. Сравнительный анализ в аналитических исследованиях публичного управления предполагает сопоставление объектов с целью:

а) установления абсолютных значений показателей

б) выявления сходств и различий, лучших практик и закономерностей для обоснования управленческих рекомендаций

в) замены качественных методов количественными

г) устранения всех различий между сравниваемыми объектами

Правильный ответ: б.

8. Аналитическая записка как жанр управленческой коммуникации отличается от научной статьи прежде всего:

а) большим объёмом и развёрнутым теоретическим разделом

б) ориентацией на конкретного адресата-руководителя и практическими рекомендациями, направленными на принятие управленческого решения

в) обязательным наличием библиографии из 50 источников

г) отсутствием каких-либо выводов и рекомендаций

Правильный ответ: б.

9. Мониторинг хода реализации исследовательского проекта согласно требованиям проектного управления включает:

а) только финансовый контроль расходования бюджета

б) отслеживание выполнения этапов плана, выявление отклонений, корректировку плана и уточнение зон ответственности участников

в) замену всех участников проекта при первом отклонении

г) исключительно подготовку итогового отчёта по завершении проекта

Правильный ответ: б.

10. ГОСТ 7.32-2017 устанавливает требования к:

а) оформлению должностных регламентов государственных служащих

б) структуре и оформлению отчёта о научно-исследовательской работе

в) порядку проведения государственных закупок услуг

г) форматам визуализации данных в презентациях

Правильный ответ: б.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Тема 1. Методология научного и аналитического исследования: понятие, структура, виды, этапы

1. Понятие аналитического исследования: виды (описательное, объяснительное, прогностическое, оценочное) и их специфика применительно к задачам государственного и муниципального управления.
2. Структура аналитического исследования: объект, предмет, проблема, гипотеза, цель и задачи; принципы их корректного формулирования.
3. Уровни методологии (философский, общенаучный, конкретно-научный, технологический) и методологические подходы в исследованиях органов публичной власти.
4. Программа (дизайн) аналитического исследования: структура, содержание разделов, типичные ошибки проектирования; планирование ресурсов и этапов.

Тема 2. Методы сбора и анализа эмпирических данных в государственном управлении

1. Качественные методы сбора данных: глубинное интервью, фокус-группа, контент-анализ — особенности применения в аналитических исследованиях органов публичной власти.
2. Количественные методы анализа данных в государственном управлении: статистическое описание, корреляционно-регрессионный анализ, индексный метод.
3. Планирование ресурсов аналитического исследования: кадровые, информационные, временные и финансовые ресурсы; принцип заменимости ресурсов.
4. Экспертный опрос и фокус-группа в аналитических исследованиях органов власти: специфика организации, требования к формированию выборки, ограничения метода и меры по минимизации рисков нерепрезентативности и политической чувствительности данных.

Тема 3. Системный и сравнительный анализ в аналитических исследованиях органов публичной власти

1. Системный анализ в аналитических исследованиях: принципы, методы декомпозиции, выявление связей и точек разрыва координации в органах публичной власти.
2. Сравнительный анализ в публичном управлении: инструменты сопоставления территорий и ведомств, бенчмаркинг, выявление лучших практик.
3. Инструменты планирования исследовательского проекта: план-график, матрица ответственности RACI, дорожная карта; разработка плана реализации проекта.
4. Концепция аналитического исследования: обоснование актуальности, значимости, ожидаемых результатов и возможных сфер их применения.

Тема 4. Подготовка и оформление аналитических материалов и критерии качества аналитического исследования

1. Жанры аналитических материалов в публичном управлении: аналитическая записка, ведомственный обзор, экспертное заключение; требования к структуре и стилю.

2. Требования ГОСТ 7.32-2017 и ГОСТ Р 7.0.11-2011 к оформлению аналитических и научно-исследовательских материалов.

3. Мониторинг хода реализации аналитического проекта: отслеживание отклонений, корректировка плана, уточнение зон ответственности участников.

4. Критерии качества аналитического исследования: валидность, надёжность, воспроизводимость, практическая применимость; этические принципы аналитика.

3.3. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

Структура промежуточной аттестации (зачёт)

Форма: устный зачёт. Структура: два теоретических вопроса из раздела 3.2.6 (по одному из разных тем) и одно практическое задание (кейс или задача на разработку фрагмента программы исследования). Общее время: 30 минут (подготовка — 20 мин., ответ — 10 мин.).

Шкала оценивания зачёта

Зачтено (73–100 баллов): обучающийся демонстрирует системное понимание методологии аналитических исследований; корректно применяет понятийный аппарат; обоснованно выбирает методы сбора и анализа данных; формулирует управленческие выводы по кейсу. Допустимы незначительные неточности.

Не зачтено (ниже 73 баллов): обучающийся не усвоил ключевые понятия методологии; неверно идентифицирует виды и этапы исследования; не может обосновать выбор методов; решение кейса содержит принципиальные ошибки или не представлено.

Критерии оценивания ролевой игры (3.2.1)

- Корректность методологической аргументации (0–3 балла).
- Навыки коммуникации и убеждения (0–3 балла).
- Учёт ограничений (ресурсы, сроки, конфиденциальность) (0–2 балла).
- Качество согласованного решения (0–2 балла).

Критерии оценивания деловой игры (3.2.2)

- Качество разработанной концепции / антикризисного протокола (0–4 балла).
- Методологическая обоснованность (0–3 балла).
- Презентация и защита решения (0–2 балла).
- Командная работа (0–1 балл).

Критерии оценивания кейс-задания (3.2.3)

- Полнота и корректность ответа (0–4 балла).

— Обоснованность методологических решений, ссылки на нормативную базу (0–3 балла).

— Качество аналитического текста: структура, ясность, практическая применимость (0–3 балла).

Критерии оценивания эссе и аналитической справки (3.2.4)

— Глубина анализа и самостоятельность суждений (0–4 балла).

— Корректность использования методологического аппарата дисциплины (0–3 балла).

— Оформление в соответствии с жанровыми и нормативными требованиями (0–2 балла).

— Практическая ориентированность выводов (0–1 балл).

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Горелов, Н. А. Методология научных исследований : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева, Д. В. Круглов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 390 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16519-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/560121> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

2. Мокий, М. С. Методология научных исследований : учебник для вузов / М. С. Мокий, А. Л. Никифоров, В. С. Мокий ; под редакцией М. С. Мокия. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18527-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/535293> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

3. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ : учебник для вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 562 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14945-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/559633> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

4. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/568769> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

5. Афанасьев, В. В. Методология и методы научного исследования : учебник для вузов / В. В. Афанасьев, О. В. Грибкова, Л. И. Уколова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17663-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/539084> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

6. Емельянова, И. Н. Основы научной деятельности студента. Магистерская диссертация : учебное пособие для вузов / И. Н. Емельянова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 107 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17095-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/532387> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Байбородова, Л. В. Методология и методы научного исследования : учебник для вузов / Л. В. Байбородова, А. П. Чернявская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 221 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06257-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/584645> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

2. Оганян, К. М. Методология и методы социологического исследования : учебник для вузов / К. М. Оганян. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16954-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/561631> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

3. Бусыгина, Н. П. Качественные и количественные методы исследований в психологии : учебник для вузов / Н. П. Бусыгина. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 423 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03063-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/582953> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

4. Статистика : учебник для вузов / под редакцией В. С. Мхитаряна. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 503 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18687-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/589650> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

5. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16674-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/544941> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

6. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/560469> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

7. Миркин, Б. Г. Базовые методы анализа данных : учебник и практикум для вузов / Б. Г. Миркин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19709-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/560414> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-	ООО «Агентство правовой

			online.com	интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская

	библиотека имени Б.Н. Ельцина			библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.;

				- № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с

				03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019	

		№ 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных

пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,

-компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

-стол студенческий двухместный – 12 шт.,

-стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

СТРУКТУРА СОВРЕМЕННОГО КОНСАЛТИНГА

Б1.В.08

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки/специальности:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела – ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Структура современного консалтинга: рабочая программа дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Структура современного консалтинга» является формирование у обучающихся компетенций в области структуры современного консалтинга: понимания видов и методологии консультационной деятельности, особенностей российского и мирового рынка консалтинговых услуг, отраслевой специфики направлений консалтинга.

Задачами дисциплины (модуля) «Структура современного консалтинга» являются:

1) изучение теоретических основ консалтинга как профессиональной деятельности: понятия, видов, функций и роли консалтинга в системе публичного управления, соотношения консультационной деятельности со смежными видами профессиональных услуг;

2) формирование системных знаний о структуре российского и мирового рынка консалтинговых услуг: ведущих игроках, сегментах, тенденциях развития, особенностях конкурентной среды и регуляторных механизмов в консалтинговой отрасли;

3) освоение методологических основ управленческого консалтинга: экспертного, процессного и обучающего подходов; форм и инструментов консультационной работы; стандартов управления консалтинговым проектом;

4) изучение отраслевой специфики ключевых направлений консалтинга — стратегического, финансового, ИТ, HR, юридического, — принципов их комбинирования в комплексных проектах и особенностей взаимодействия консультанта с заказчиком;

5) выработка практических навыков организации консалтинговой деятельности: договорных отношений с клиентом, соблюдения стандартов качества и международных этических кодексов консультанта, обеспечения конфиденциальности и недискриминационного взаимодействия в профессиональной среде.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Структура современного консалтинга» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 (Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Методология управленческого консультирования; Финансовый консалтинг; Государственные и муниципальные услуги.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Консалтинг органов власти; Антикризисный консалтинг; Организационная диагностика; Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Универсальные компетенции:

УК-1; УК-5.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
КОНСАЛТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И РЫНОК		
Тема 1. Консалтинг как профессиональная деятельность: понятие, виды, функции, роль в публичном управлении	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов
Тема 2. Российский и мировой рынок консалтинговых услуг: структура, игроки, тенденции развития	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе	ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 5.1 Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном

	межкультурного взаимодействия	и профессиональном взаимодействии
МЕТОДОЛОГИЯ И ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА КОНСАЛТИНГА		
Тема 3. Управленческий консалтинг: методология, формы, инструментарий консультационной деятельности	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов
Тема 4. Отраслевые направления консалтинга: стратегический, финансовый, ИТ, HR, юридический — особенности и специфика	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области ИУК 5.2 Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп
ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ КОНСАЛТИНГА		
Тема 5. Организация и этика консалтинговой деятельности: договорная работа, стандарты качества, профессиональная этика консультанта	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 5.3 Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Понятие, виды и функции консалтинга в публичном и коммерческом секторе; содержание и структуру консалтинговой деятельности; место консалтинга в системе профессиональных услуг

2. Структуру российского и мирового рынка консалтинговых услуг: ведущих игроков, сегменты, тенденции развития, особенности конкуренции и регулирования

3. Методологические основы управленческого консалтинга: основные подходы (экспертный, процессный, обучающий), формы и инструменты консультационной работы

4. Отраслевую специфику направлений консалтинга: стратегического, финансового, ИТ, HR, юридического; принципы их комбинирования в комплексных проектах

5. Принципы организации консалтинговой деятельности: договорные отношения с клиентом, стандарты качества, международные и российские этические кодексы консультантов

б) Уметь:

1. Анализировать проблемные ситуации клиента как системы: выявлять составляющие, связи, корневые причины; обосновывать стратегию консультационного решения

2. Оценивать структуру и динамику рынка консалтинговых услуг, идентифицировать ключевых игроков и тренды; определять рыночные ниши

3. Проектировать консультационные интервенции: формулировать цели, выбирать методологические подходы, планировать этапы работы

4. Ориентироваться в специализированных направлениях консалтинга и обосновывать выбор отраслевой экспертизы для решения конкретных задач заказчика

5. Выстраивать межкультурное и профессиональное взаимодействие с заказчиком и командой консультантов, соблюдая этические стандарты профессии

в) Владеть:

1. Методологией системного анализа проблемной ситуации в консалтинговом проекте; инструментарием диагностики потребностей клиента

2. Навыками критической оценки надёжности источников информации, работы с противоречивыми данными, аргументации стратегии решения

3. Инструментами выбора и комбинирования консультационных методик с учётом отраслевой специфики и задач заказчика

4. Приёмами проектирования и организации консалтинговой деятельности: подготовки коммерческого предложения, технического задания, контракта на оказание консультационных услуг

5. Навыками профессиональной этики консультанта: обеспечения конфиденциальности, недискриминационного взаимодействия, соблюдения стандартов качества

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётные единицы (144 академических часа). Форма промежуточной аттестации — Экзамен.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды образовательной деятельности и трудоемкость (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля
			Лек	ПЗ	СР		
1	Консалтинг как профессиональная деятельность: понятие, виды, функции, роль в публичном управлении	1/2	2	2	25	Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах	Дискуссия, анализ кейса
2	Российский и мировой рынок консалтинговых услуг: структура, игроки, тенденции развития	2		2	25	Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология дискуссии; Технология работы в малых группах	Решение практических задач
3	Управленческий консалтинг: методология, формы, инструментарий консультационной деятельности	2		2	25	Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология проектного обучения; Технология работы в малых группах	Групповая работа, защита решений
4	Отраслевые направления консалтинга: стратегический, финансовый, ИТ, HR, юридический — особенности и специфика	2		2	24	Кейс-технология; Технология дискуссии; Технология ролевой игры; Технология работы в малых группах	Деловая игра, устный опрос

5	Организация и этика консалтинговой деятельности: договорная работа, стандарты качества, профессиональная этика консультанта	2		2	24	Технология проблемного обучения; Технология деловой игры; Кейс-технология; Технология дискуссии	Проверка письменных заданий (конспект, эссе, обзор)
	Итого		2	10	123	Экзамен – 9 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Консалтинг как профессиональная деятельность: понятие, виды, функции, роль в публичном управлении (2 ч.)

Содержание:

1. Консалтинг как профессиональная деятельность и его место в системе профессиональных деловых услуг (PBS)

Понятие и признаки консалтинга, отличие от аудита, аутсорсинга, обучения и коучинга, роль в бизнесе и публичном управлении.

2. Основные виды консалтинга и функции консультанта как агента изменений

Ключевые виды (управленческий, финансовый, стратегический, ИТ, юридический, HR и др.), функции (диагностика, аналитика, рекомендации, внедрение, обучение) и модели взаимодействия консультант – клиент.

3. Консалтинг в системе публичного управления и развитие консалтинговой отрасли

Государственный управленческий консалтинг, правовые основания привлечения консультантов органами власти, исторические этапы развития отрасли и современная структура рынка (включая российских игроков).

4. Системный и этико-профессиональный контекст консалтинга в цифровой экономике

Системный подход и инструменты диагностики, этические и профессиональные стандарты (независимость, конфиденциальность, конфликт интересов, сертификация СМС), а также современные тенденции: data-driven consulting, ИИ, платформенные и Agile-подходы.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Консалтинг как профессиональная деятельность: понятие, виды, функции, роль в публичном управлении (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ сущности консалтинга, его отличий от аудита, коучинга и тренинга и специфики консультирования органов публичной власти.

Дискуссия «Что такое консалтинг?»: студенты анализируют 4–5 определений консалтинга из научной литературы и профессиональных стандартов, выявляют ключевые признаки, отграничивают консалтинг от аудита, коучинга и тренинга; обсуждают специфику консультирования органов публичной власти.

2. Определение требований к консультанту, критериев выбора и рисков при привлечении консультантов органами публичной власти.

Кейс «Выбор консультанта для органа власти»: малые группы получают смоделированную ситуацию — региональный орган исполнительной власти объявляет закупку консультационных услуг; задача — определить требования к консультанту, критерии выбора, ключевые риски, сформулировать стратегию решения управленческой проблемы.

3. Применение системного анализа к управленческой проблеме и формулирование стратегии консультационного решения.

Практическое задание «Системный анализ проблемной ситуации»: каждая группа получает кейс-описание управленческой проблемы в организации; студенты применяют инструменты (дерево проблем, SWOT) и выявляют составляющие проблемы как системы; представляют стратегию консультационного решения.

Задания для подготовки:

— изучить главу о природе и видах консалтинга (рекомендуемый источник: Посадский А.П., Хайниш С.В. «Консультационные услуги в России»); составить конспект (1–2 стр.) с разграничением основных видов консалтинга;

— ознакомиться с текстом Международного кодекса профессионального поведения ICMCI (доступен на сайте icmci.org); подготовить краткий анализ (1 стр.) ключевых этических принципов консультанта;

— найти в открытых источниках один реальный государственный контракт на оказание консультационных услуг (портал zakupki.gov.ru); подготовить краткую справку: вид консалтинга, предмет, сумма, требования к исполнителю.

Практическое занятие 2. Российский и мировой рынок консалтинговых услуг: структура, игроки, тенденции развития (2 ч.)

Содержание:

1. Анализ структуры мирового и российского рынков консалтинга и позиции ключевых игроков по данным открытых рейтингов.

Анализ структуры мирового рынка консалтинга: студенты работают с данными открытых рейтингов (Vault, Kennedy, MCA), идентифицируют ведущих глобальных игроков (Big Four, MBW — McKinsey, BCG, Bain), сегментируют рынок по направлениям и регионам, критически оценивают надёжность источников.

2. Оценка трансформации российского рынка консалтинга после 2022 года и роли отечественных консалтинговых компаний

Кейс «Российский рынок консалтинга после 2022 года»: малые группы анализируют последствия ухода западных консалтинговых компаний из России, оценивают деятельность отечественных игроков («Яков и Партнёры», ФБК, ЭКОПСИ, Kept, Технологии доверия); выявляют тренды импортозамещения в консалтинге.

3. Обсуждение влияния культурных и ценностных факторов на практику международного консалтинга и профессиональную деятельность консультанта.

Дискуссия «Ценностные системы и культурные факторы в международном консалтинге»: студенты обсуждают, как идеологические и культурные различия (западная, азиатская, российская деловые культуры) влияют на выбор консалтинговых подходов и продвижение на рынке; анализируют актуальность межкультурного взаимодействия для профессиональной деятельности консультанта.

Задания для подготовки:

— изучить один из открытых рейтингов консалтинговых компаний (Vault Consulting 50, «Эксперт РА» — рейтинг консалтинговых групп России); подготовить аналитическую таблицу: топ-10 игроков, специализация, выручка, позиция на российском рынке;

— найти и изучить 2–3 источника о тенденциях на рынке консалтинговых услуг (рейтинги, аналитические обзоры, интервью с топ-менеджерами компаний); критически оценить достоверность каждого источника и подготовить краткий обзор тенденций (1–2 стр.) с указанием источников;

— подготовить краткое эссе (0,5–1 стр.) на тему «Культурные ценности как фактор конкурентоспособности консалтинговой компании на глобальном рынке».

Практическое занятие 3. Управленческий консалтинг: методология, формы, инструментарий консультационной деятельности (2 ч.)

Содержание:

1. Диагностика управленческой проблемы клиента и формулирование технического задания на консалтинговый проект.

Практикум «Диагностика управленческой проблемы»: студенты получают кейс-описание управленческой ситуации, определяют пробелы в информации, необходимой для решения, проектируют процессы по их устранению; формулируют техническое задание на консалтинговый проект.

2. Обоснование выбора методологии консультирования (экспертной, процессной, обучающей) применительно к конкретной управленческой ситуации.

Кейс «Выбор методологии консультирования»: малые группы анализируют три модели консультирования (экспертная, процессная, обучающая по М. Шейну) применительно к конкретной управленческой ситуации; обосновывают выбор подхода и разрабатывают стратегию консультационного решения.

3. Отработка командного формата консалтингового проекта: распределение ролей, экспресс-диагностика и подготовка рекомендаций клиенту.

Деловая игра «Консалтинговый проект»: студенты распределяют роли (клиент, руководитель проекта, аналитик, отраслевой эксперт); проводят экспресс-диагностику проблемы клиента; формулируют рекомендации с аргументацией на основе системного и междисциплинарного подходов.

Задания для подготовки:

— изучить раздел учебника или статью о методологии управленческого консалтинга (рекомендуемый источник: Маринко Г.И. «Управленческий консалтинг»); составить конспект (1–2 стр.) с описанием трёх основных подходов;

— подготовить схему этапов типового консалтингового проекта (8–10 шагов): от первичного контакта с клиентом до имплементации рекомендаций и оценки результатов;

— ознакомиться с одним из международных стандартов управления проектами (ISO 20700 «Guidelines for Management Consulting Services»); подготовить краткий аналитический обзор (0,5–1 стр.) ключевых требований к консультанту.

Практическое занятие 4. Отраслевые направления консалтинга: стратегический, финансовый, ИТ, HR, юридический — особенности и специфика (2 ч.)

Содержание:

1. Сравнительный анализ отраслевых направлений консалтинга (стратегический, финансовый, ИТ, HR, юридический) по объектам, задачам и инструментам.

Сравнительный анализ направлений консалтинга: студенты в малых группах изучают одно из пяти направлений (стратегический, финансовый, ИТ, HR, юридический консалтинг), критически оценивают источники информации о специфике данного направления, представляют результаты классу в формате экспресс-доклада (3–5 мин.).

2. Анализ межкультурных аспектов взаимодействия консультанта и клиента в международной среде.

Ролевая игра «Консультант и клиент в межкультурной среде»: студенты разыгрывают переговоры между консультантом (российская или азиатская деловая культура) и клиентом (западная деловая культура); анализируют культурные различия в ожиданиях, коммуникации и принятии решений; обсуждают использование логико-методологического инструментария для оценки межкультурных консалтинговых концепций.

3. Проектирование команды для комплексного консалтингового проекта, требующего сочетания нескольких направлений экспертизы.

Кейс «Комплексный консалтинговый проект»: студенты получают описание крупного проекта цифровой трансформации компании, требующего экспертизы в нескольких направлениях (ИТ + HR + стратегический); обосновывают подбор команды консультантов, принципы комбинирования направлений и организацию социального профессионального взаимодействия.

Задания для подготовки:

— подготовить аналитическую таблицу «Пять направлений консалтинга» (стратегический, финансовый, ИТ, HR, юридический): объект консультирования, типичные задачи, ключевые инструменты, ведущие компании-провайдеры;

— изучить 2–3 источника об особенностях юридического консалтинга в России (научные статьи, профессиональные обзоры, правовые базы данных); критически оценить достоверность источников; подготовить краткий анализ (1 стр.) специфики юридического консалтинга в сравнении с адвокатской деятельностью;

— ознакомиться с концепцией кросс-культурных различий Г. Хофстеде применительно к деловому взаимодействию; подготовить краткое эссе (0,5 стр.) «Межкультурные компетенции консультанта: значение и содержание».

Практическое занятие 5. Организация и этика консалтинговой деятельности: договорная работа, стандарты качества, профессиональная этика консультанта (2 ч.)

Содержание:

1. Обсуждение ключевых условий договора на оказание консультационных услуг и связанных с ним рисков для заказчика и консультанта.

Деловая игра «Заключение договора на оказание консультационных услуг»: студенты разыгрывают переговоры между консалтинговой компанией и клиентом, согласовывают условия договора возмездного

оказания услуг (гл. 39 ГК РФ), обсуждают ключевые риски и механизмы их минимизации; формируют итоговый проект договора.

2. Анализ этических дилемм в консалтинговой практике и выработка стратегии поведения консультанта на основе профессиональных кодексов.

Кейс «Этические дилеммы консультанта»: студенты анализируют 3 смоделированных ситуации (конфликт интересов, требование нарушить конфиденциальность, давление клиента на выводы); вырабатывают аргументированную стратегию действий консультанта на основе этических кодексов (ИСМСІ, НИККУ) и обеспечения недискриминационной среды взаимодействия.

3. Разработка коммерческого предложения и технического задания на консалтинговый проект с учётом требований законодательства о закупках.

Практикум «Коммерческое предложение и техническое задание»: студенты разрабатывают структуру коммерческого предложения на консалтинговый проект и краткое техническое задание, руководствуясь требованиями ФЗ № 44-ФЗ или ФЗ № 223-ФЗ применительно к закупкам консультационных услуг; осуществляют взаимную экспертизу разработанных документов.

Задания для подготовки:

— изучить главу 39 ГК РФ «Возмездное оказание услуг»; подготовить краткий анализ (1 стр.) прав и обязанностей сторон договора на оказание консультационных услуг;

— ознакомиться с Кодексом этики Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИККУ); подготовить перечень ключевых этических принципов с кратким обоснованием их практического значения;

— найти в открытых источниках один пример нарушения профессиональной этики консультантом (реальный случай или смоделированный прецедент); подготовить аналитическую справку (0,5–1 стр.) с оценкой последствий и рекомендациями по недопущению подобных ситуаций.

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 123 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

— конспектирование учебной литературы и нормативных правовых актов по структуре современного консалтинга;

— подготовка к практическим занятиям: изучение теоретических концепций, анализ консалтинговых кейсов, проработка методологических подходов;

- решение кейс-заданий (диагностика управленческих проблем, выбор консультанта, проектирование консультационных интервенций для органов публичной власти);
- написание эссе по актуальным проблемам теории и практики консалтинга в публичном управлении;
- подготовка к тестированию по темам дисциплины;
- подготовка к ролевым и деловым играм по моделированию консалтингового процесса;
- самостоятельная работа с нормативно-правовыми источниками (ФЗ № 44-ФЗ, № 223-ФЗ, профстандарты) и отчётами консалтинговых компаний;
- подготовка к экзамену по дисциплине.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Структура современного консалтинга»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;

— игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Ролевая игра «Переговоры консультанта и клиента в межкультурной среде».

Роли и их функции:

- руководитель консалтингового проекта (российская компания)
- аналитик по межкультурным коммуникациям
- представитель клиента (иностранный деловая культура)
- юрист по договорной работе

Ролевая игра «Руководитель консалтинговой компании — агент профессиональной этики».

Роли и их функции:

- управляющий партнёр консалтинговой компании
- консультант, допустивший нарушение
- представитель клиента
- комплаенс-офицер компании

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Деловая игра «Консалтинговый проект: от диагностики до рекомендаций».

Деловая игра «Заключение договора на оказание консультационных услуг».

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Консалтинг как профессиональная деятельность: понятие, виды, функции, роль в публичном управлении

Кейс «Выбор консультанта для регионального органа исполнительной власти». Министерство экономического развития субъекта РФ объявило закупку консультационных услуг в сфере разработки стратегии цифровой трансформации государственного управления. Поступило три заявки: от международной компании, крупной российской консалтинговой группы и регионального экспертного центра. Оцените сильные и слабые стороны каждого претендента, предложите критерии выбора и обоснуйте рекомендуемое решение.

Тема 2. Российский и мировой рынок консалтинговых услуг: структура, игроки, тенденции развития

Кейс «Российский консалтинговый рынок в условиях ухода западных компаний». После 2022 г. крупнейшие западные консалтинговые компании приостановили или свернули деятельность в России. Ряд российских специалистов основал новые компании («Яков и Партнёры», Kert, Технологии доверия). Проанализируйте структурные изменения рынка консалтинговых услуг в России: кто занял освободившиеся ниши, какие новые игроки появились, какие тенденции прослеживаются.

Тема 3. Управленческий консалтинг: методология, формы, инструментарий консультационной деятельности

Кейс «Диагностика управленческой проблемы на промышленном предприятии». Генеральный директор производственного предприятия обратился к консультанту с жалобой на снижение производительности труда и рост текучести кадров. Первичные данные противоречат друг другу: служба персонала ссылается на низкую оплату, топ-менеджмент — на слабую мотивацию и некомпетентность работников. Разработайте план диагностики проблемы, определите пробелы в информации, необходимой для решения, и предложите методологический подход к консультированию.

Тема 4. Отраслевые направления консалтинга: стратегический, финансовый, ИТ, HR, юридический — особенности и специфика

Кейс «Комплексный консалтинговый проект цифровой трансформации компании». Торгово-логистическая компания с международным присутствием (офисы в России, ОАЭ и Китае) запустила масштабный проект цифровой трансформации, требующий одновременно ИТ-консалтинга (внедрение ERP), HR-консалтинга (изменение организационной структуры) и стратегического консалтинга (пересмотр бизнес-модели). Сформируйте команду консультантов, обоснуйте выбор отраслевой экспертизы и принципы межкультурного взаимодействия в проекте.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Этическая дилемма: давление клиента на выводы консультанта» (к теме 5) — Консалтинговая компания завершает стратегический аудит государственной корпорации. Выводы отчёта неблагоприятны для действующего менеджмента. Представитель заказчика требует скорректировать выводы и смягчить рекомендации под угрозой расторжения долгосрочного контракта. Оцените ситуацию с точки зрения профессиональной этики, предложите стратегию действий консультанта.

Кейс «Консалтинг в сфере государственных закупок: риски и механизмы контроля» (к теме 1) — Федеральное министерство привлекает внешних консультантов для разработки новой методологии оценки эффективности государственных программ. В ходе реализации проекта выявляется конфликт интересов: один из ключевых консультантов

аффилирован с организацией, заинтересованной в определённом исходе оценки. Проанализируйте правовые и этические аспекты ситуации.

Кейс «HR-консалтинг в органе государственной власти» (к теме 3) — Региональное правительство привлекло HR-консультантов для оценки системы мотивации государственных гражданских служащих и разработки рекомендаций по снижению текучести кадров. Консультанты столкнулись с противоречивой информацией: данные кадровой службы расходятся с результатами анонимных опросов сотрудников. Разработайте методологию консультационного проекта.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Консалтинг как инструмент повышения эффективности государственного управления: возможности и ограничения
2. Системный подход в диагностике управленческих проблем: теоретические основы и практика применения в консалтинге
3. Большая четвёрка (Big Four) и рынок консалтинговых услуг: историческая эволюция и современное состояние
4. Импортозамещение в российском консалтинге: тенденции, игроки, перспективы после 2022 года
5. Экспертный, процессный и обучающий подходы в управленческом консалтинге: сравнительный анализ
6. Юридический консалтинг и адвокатская деятельность: разграничение и точки пересечения в российском праве
7. Межкультурные компетенции консультанта как фактор успеха международного консалтингового проекта
8. Профессиональная этика консультанта: сравнительный анализ кодексов ISMSI и НИККУ
9. ИТ-консалтинг в условиях цифровой трансформации публичного сектора: особенности и перспективы
10. Договор возмездного оказания консультационных услуг: существенные условия и типичные риски сторон

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Какой из перечисленных подходов к консультированию предполагает передачу знаний клиенту для самостоятельного решения проблем в будущем?

- а) Экспертный
- б) Процессный
- в) Обучающий
- г) Директивный

Правильный ответ: в.

2. Как называется международная организация, устанавливающая стандарты сертификации управленческих консультантов (звание СМС)?

- а) IMF
- б) ICMCI
- в) ACCA
- г) ISO

Правильный ответ: б.

3. В каком нормативном акте содержатся основные нормы о договоре возмездного оказания услуг, применяемые к консалтинговым контрактам?

- а) ФЗ № 44-ФЗ «О контрактной системе»
- б) ГК РФ, глава 39
- в) ФЗ № 135-ФЗ «О защите конкуренции»
- г) ТК РФ, глава 49

Правильный ответ: б.

4. Что из перечисленного НЕ является инструментом первичной диагностики управленческой проблемы в консалтинге?

- а) Дерево проблем
- б) SWOT-анализ
- в) Диаграмма Исикавы
- г) Метод балльно-рейтинговой оценки успеваемости

Правильный ответ: г.

5. Какой сегмент мирового консалтинга объединяет компании McKinsey, BCG и Bain?

- а) Big Four
- б) MBV (стратегический консалтинг высшего уровня)
- в) Boutique consulting
- г) Big Tech consulting

Правильный ответ: б.

6. Закупка консультационных услуг государственными органами осуществляется преимущественно на основании:

- а) ГК РФ, глава 30
- б) ФЗ № 44-ФЗ «О контрактной системе» и ФЗ № 223-ФЗ
- в) ФЗ № 135-ФЗ «О защите конкуренции»
- г) Бюджетного кодекса РФ, ст. 93

Правильный ответ: б.

7. Какой принцип профессиональной этики консультанта запрещает использовать конфиденциальные сведения клиента в интересах третьих лиц?

- а) Принцип независимости
- б) Принцип конфиденциальности
- в) Принцип объективности
- г) Принцип компетентности

Правильный ответ: б.

8. Как называется модель, описывающая взаимодействие консультанта и клиента через стадии: вход — диагностика — планирование — внедрение — завершение?

- а) Модель Адизеса
- б) Типовой консалтинговый цикл (Generic Consulting Process)
- в) Матрица Ансоффа
- г) Цикл Деминга (PDCA)

Правильный ответ: б.

9. Что такое «горизонтальный консалтинг»?

- а) Консалтинг, ориентированный на нижние уровни иерархии клиентской организации
- б) Консалтинг, охватывающий функциональные области управления вне зависимости от отрасли клиента
- в) Консалтинг, предоставляемый несколькими компаниями одновременно
- г) Консультирование исключительно государственных органов

Правильный ответ: б.

10. Какой из документов оформляет взаимные обязательства консультанта и клиента при закупке консультационных услуг вне рамок ФЗ № 44-ФЗ?

- а) Государственный контракт
- б) Договор возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ)
- в) Трудовой договор
- г) Агентский договор

Правильный ответ: б.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения экзамена

Тема 1. Консалтинг как профессиональная деятельность: понятие, виды, функции, роль в публичном управлении

1. Консалтинг как вид профессиональной деятельности: понятие, признаки, место в системе профессиональных деловых услуг.
2. Классификация видов консалтинга: критерии и основные направления; соотношение горизонтального и вертикального консалтинга.
3. Функции консалтинга и модели взаимодействия «консультант — клиент» (экспертная, процессная, обучающая по М. Шейну).
4. Роль консалтинга в системе публичного управления: правовые основания, возможности и риски привлечения внешних консультантов органами власти.

Тема 2. Российский и мировой рынок консалтинговых услуг: структура, игроки, тенденции развития

1. Структура мирового рынка консалтинговых услуг: ведущие сегменты, глобальные игроки (Big Four, MBV), тенденции развития.
2. Российский рынок консалтинговых услуг: история формирования, современное состояние, изменения после 2022 года.

3. Методы критической оценки источников информации о рынке консалтинга: рейтинги, аналитические обзоры, профессиональные ассоциации.

4. Культурные и идеологические факторы как детерминанты развития консалтинговых рынков в разных странах.

Тема 3. Управленческий консалтинг: методология, формы, инструментарий консультационной деятельности

1. Методология управленческого консалтинга: экспертный, процессный и обучающий подходы; критерии выбора подхода.

2. Этапы типового консалтингового проекта: диагностика, планирование, внедрение, оценка результатов.

3. Инструменты диагностики управленческой проблемы: дерево проблем, SWOT, PEST, диаграмма Исикавы.

4. Стандарты управления консалтинговыми проектами: ISO 20700, требования к качеству консультационных услуг.

Тема 4. Отраслевые направления консалтинга: стратегический, финансовый, ИТ, HR, юридический — особенности и специфика

1. Стратегический и финансовый консалтинг: содержание, методологические особенности, ведущие провайдеры.

2. ИТ-консалтинг и HR-консалтинг: направления деятельности, инструменты, специфика в публичном секторе.

3. Юридический консалтинг: соотношение с адвокатской деятельностью, правовое регулирование в России.

4. Межкультурное взаимодействие в международных консалтинговых проектах: культурные факторы и профессиональные компетенции.

Тема 5. Организация и этика консалтинговой деятельности: договорная работа, стандарты качества, профессиональная этика консультанта

1. Договор возмездного оказания консультационных услуг: существенные условия, права и обязанности сторон по гл. 39 ГК РФ.

2. Стандарты качества и механизмы контроля в консалтинговой деятельности: ISO 20700, национальные стандарты.

3. Профессиональная этика консультанта: принципы независимости, конфиденциальности, избегания конфликта интересов; кодексы ICMCI и НИККУ.

4. Обеспечение недискриминационной среды в профессиональной деятельности консультанта: правовые и этические основания.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/539020> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

2. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебник для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16583-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/563036> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

3. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/560363> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

4. Макарова, М. В. Управленческий консалтинг в сфере образования : учебник для вузов / М. В. Макарова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 79 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14654-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/567977> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

5. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/568769> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

6. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/560469> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/560005> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

2. Горелов, Н. А. Основы цифровой трансформации общества : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/535000> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

3. Грундел, Л. П. Налоговое консультирование : учебник и практикум для вузов / Л. П. Грундел. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 257 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11774-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/566539> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

4. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/567626> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

5. Юридическое сопровождение предпринимательской деятельности : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Ф. Ручкиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16437-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/565221> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

6. Казакова, Н. А. Аудит : учебник для вузов / Н. А. Казакова, Е. И. Ефремова ; под общей редакцией Н. А. Казаковой. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21846-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/582286> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

7. Ключева, Н. В. Этика в психологическом консультировании : учебник для вузов / Н. В. Ключева, Е. Г. Руновская, А. Б. Армашова ; под редакцией Н. В. Ключевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13644-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/567551> (дата обращения: 23.04.2026). — Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса

Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г.

				с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина»: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.;

				- № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с

				01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio- online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по

				02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 № 31705236597 от 28.07.2017 № 31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 № 31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 21.06.2018 № 31705236597 от 28.07.2017 № 31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия

6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 42 шт.,
- стол студенческий трехместный – 7 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
- стул – 79 шт.,
- компьютер студенческий – 76 шт.,
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже,

предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра финансового права

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА РФ И ФИНАНСОВОЕ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО**

Б1.В.09

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры финансового права, протокол № 13 от 17 марта 2026 года.

Автор:

Соболь О.С. – кандидат юридических наук, доцент кафедры финансового права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Рецензент:

Черноверхский А.М. – генеральный директор ООО «Лигалвест Партнерс», кандидат юридических наук.

Соболь О.С.

Финансовая система РФ и финансовое законодательство: рабочая программа / Соболь О.С. – М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины (модуля) «Финансовая система РФ и финансовое законодательство» является понимание сущности основных правовых конструкций и осмысление содержания доктринальных положений финансового права, приобретение навыков толкования правовых норм и их применения к конкретным практическим ситуациям, ознакомление с современными теоретическими проблемами финансового права, а также проблемами правоприменения.

Задачами освоения дисциплины (модуля) «Финансовая система РФ и финансовое законодательство» являются формирование умения и готовности обучающегося в процессе своей профессиональной деятельности оперировать нормами финансового права в российском судопроизводстве.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) «Финансовая система РФ и финансовое законодательство» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, такими как «Бюджетная система и бюджетный процесс РФ» и др.

1.3. Формируемые компетенции

По итогам освоения дисциплины (модуля) «Финансовая система РФ и финансовое законодательство» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

универсальными:

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
Тема 1. Финансовая	УК-1 Способен	ИУК 1.1 Анализирует

система РФ: понятие, структура	осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 2. Финансовое законодательство: общая характеристика	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 3. Бюджетная	УК-1 Способен	ИУК 1.1 Анализирует

система	осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 4. Налоговая система	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 5. Система	УК-1 Способен	ИУК 1.1 Анализирует

финансов хозяйствующих субъектов	осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико- методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 6. Система страхования	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико- методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 7. Система	УК-1 Способен	ИУК 1.1 Анализирует

государственного (муниципального) кредита и долга	осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 8. Банковская система	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 9. Денежная	УК-1 Способен	ИУК 1.1 Анализирует

система		осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 10. Национальная платежная система	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 11. Система	УК-1	Способен	ИУК 1.1 Анализирует

рынка ценных бумаг	осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
Тема 12. Финансовые системы зарубежных стран	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области

В результате освоения дисциплины (модуля) «Финансовая система РФ и финансовое законодательство» обучающийся должен:

знать:

- понятие финансовой системы РФ;
- структуру финансового законодательства;

уметь:

- определять элементы финансовой системы РФ;
- выявлять акты финансового законодательства;

владеть:

- навыками квалификации отношений, формирующих финансовую систему РФ;
- навыками применения актов финансового законодательства.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 4 з.е., 144 академических часов. Форма промежуточной аттестации – зачет/экзамен.

2.1. Тематический план

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	курс	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
1.	Финансовая система РФ: понятие, структура	1	2	-	34	лекция-дискуссия	тест
Всего за сессию 1			2		34		
1.	Финансовая система РФ: понятие, структура	1	-	2	10	лекция-дискуссия, дискуссия	опрос/контрольные задания
2.	Финансовое законодательство: общая характеристика	1	2	-	10	реферат	тест/контрольные задания
3.	Бюджетная система	1	-	2	10	дискуссия, кейс-стади	эссе, опрос/контрольные задания
4.	Налоговая система	1	-	2	10	дискуссия, кейс-стади	эссе, опрос/контрольные задания
5.	Система	1	-	-	10	кейс-стади	тест/

	финансов хозяйствующих субъектов						контрольные задания
6.	Система страхования	1	-	2	8	реферат	тест/контрольные задания
Всего за сессию 2			2	8	58	Зачет - 4 ак. ч.	
7.	Система государственного (муниципального) кредита и долга	1	-	2	4	дискуссия, круглый стол, реферат	эссе, опрос/контрольные задания
8.	Банковская система	1	-	2	4	лекция-дискуссия, «мозговой штурм»	тест/контрольные задания
9.	Денежная система	1	-	2	4	дискуссия	тест, реферат/контрольные задания
10.	Национальная платежная система	1	-	-	3	реферат	эссе, опрос/контрольные задания
11.	Система рынка ценных бумаг	1	-	-	3	кейс-стади	реферат/контрольные задания
12.	Финансовые системы зарубежных стран	1	-	-	3	кейс-стади	реферат/контрольные задания
Всего за сессию 3			-	6	21	Экзамен – 9 ак. ч.	
Всего			4	14	113	Контроль – 13 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция. Финансовая система РФ: понятие, структура

1. Понятие финансовой системы как совокупности общественных отношений.

2. Правовые принципы функционирования финансовой системы.

3. Структура финансовой системы.

4. Характеристика элементов финансовой системы, их взаимодействие на современном этапе.

5. Виды и формы финансового контроля, проводимого в рамках финансовой системы.

6. Органы власти и уполномоченные субъекты, осуществляющие регулирование и контроль (надзор) в рамках финансовой системы.

Задания для подготовки к лекции.

1. Уяснить финансово-экономическую сущность финансовой системы.

2. Определить соотношение элементов финансовой системы.

Лекция. Финансовое законодательство: общая характеристика

1. Финансовое законодательство как правовое средство функционирования финансовой системы РФ.
2. Понятие и структура финансового законодательства.
3. Конституционные основы финансового законодательства.
4. Кодифицированные акты в структуре финансового законодательства.
5. Федеральные законы в структуре финансового законодательства.
6. Подзаконные нормативные правовые акты в структуре финансового законодательства.
7. Роль судебной и административной практики в применении финансового законодательства.

Задания для подготовки к лекции.

1. Определить структурное наполнение категории «законодательство».
2. Уяснить конституционные основы финансового законодательства.

Лекция. Денежная система

1. Понятие и элементы денежной системы.
2. Нормативное правовое регулирование функционирования денежной системы.
3. Понятие и формы денежных средств. Электронные денежные средства. Цифровой рубль. Иностранная валюта.
4. Инструменты денежно-кредитной политики.
5. Эмиссия денежных средств.
6. Порядок обращения наличных и безналичных денежных средств.
7. Валютные ограничения и валютный контроль. Органы и агенты валютного контроля.

Задания для подготовки к лекции.

1. Определить инструменты денежно-кредитной политики, применяемые Банком России в текущий период.
2. Уяснить понятие «криптовалюта».

2.3. Занятия семинарского типа

Тема 1. Финансовая система РФ: понятие, структура

1. Понятие финансовой системы как совокупности общественных отношений.
2. Правовые принципы функционирования финансовой системы.
3. Структура финансовой системы.
4. Характеристика элементов финансовой системы, их взаимодействие на современном этапе.
5. Виды и формы финансового контроля, проводимого в рамках финансовой системы.
6. Органы власти и уполномоченные субъекты, осуществляющие

регулирование и контроль (надзор) в рамках финансовой системы.

Задание 1. Охарактеризуйте правовой механизм взаимодействия отдельных элементов финансовой системы.

Задание 2. Определите полномочия органов власти, осуществляющих регулирование и контроль в рамках финансовой системы.

Тема 2. Финансовое законодательство: общая характеристика

1. Финансовое законодательство как правовое средство функционирования финансовой системы РФ.

2. Понятие и структура финансового законодательства.

3. Конституционные основы финансового законодательства.

4. Кодифицированные акты в структуре финансового законодательства.

5. Федеральные законы в структуре финансового законодательства.

6. Подзаконные нормативные правовые акты в структуре финансового законодательства.

7. Роль судебной и административной практики в применении финансового законодательства.

Задание 1. Раскройте особенности финансового законодательства.

Задание 2. Какова роль судебной практики в применении финансового законодательства? Приведите примеры.

Тема 3. Бюджетная система

1. Понятие и элементы бюджетной системы.

2. Нормативное правовое регулирование функционирования бюджетной системы.

3. Правовая характеристика федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов.

4. Понятие и стадии бюджетного процесса.

5. Виды и формы бюджетного контроля.

6. Бюджетные меры принуждения, применяемые за бюджетные нарушения.

Задание 1. Определите влияние межбюджетных трансфертов на взаимодействие элементов бюджетной системы.

Задание 2. Охарактеризуйте формы бюджетного контроля. Каково соотношение внешнего и внутреннего бюджетного контроля?

Тема 4. Налоговая система

1. Понятие и элементы налоговой системы. Соотношение налоговой системы и системы налогов и сборов.

2. Нормативное правовое регулирование функционирования налоговой системы.

3. Правовая характеристика федеральных налогов и сборов, региональных налогов, местных налогов и сборов.

4. Виды и формы налогового контроля. Налоговый контроль цен в

сделках между взаимозависимыми лицами. Налоговый мониторинг.

5. Налоговые правонарушения и ответственность за их совершение.

6. Обжалование актов налоговых органов, действий (бездействия) их должностных лиц.

Задание 1. Каково соотношение бюджетной системы и системы налогов и сборов?

Задание 2. В чем заключается правовое значение классификации налогов и сборов на федеральные, региональные и местные налоги и сборы?

Тема 5. Система финансов хозяйствующих субъектов

1. Понятие и элементы системы финансов хозяйствующих субъектов.

2. Нормативное правовое регулирование системы финансов хозяйствующих субъектов.

3. Правовой режим финансов организаций. Особенности правового режима капиталов, фондов организаций.

4. Правовой режим финансов индивидуальных предпринимателей.

5. Бухгалтерский и налоговый учет активов, капиталов и обязательств хозяйствующих субъектов.

6. Аудиторский контроль финансов хозяйствующих субъектов.

Задание 1. Охарактеризуйте элементы системы финансов хозяйствующих субъектов.

Задание 2. Определите основания проведения аудиторского контроля финансов хозяйствующих субъектов.

Тема 6. Система страхования

1. Понятие и элементы системы страхования.

2. Нормативное правовое регулирование функционирования системы страхования.

3. Обязательное и добровольное страхование. Виды страхования.

4. Обязательное личное и имущественное страхование.

5. Обязательное социальное страхование.

6. Обязательное страхование вкладов в банках.

7. Порядок осуществления страхового надзора.

Задание 1. Определите особенности исчисления и взимания страховых взносов по системе обязательного социального страхования.

Задание 2. Выявите структуру отношений, складывающихся при осуществлении обязательного страхования вкладов в банках.

Тема 7. Система государственного (муниципального) кредита и долга

1. Понятие и элементы системы государственного (муниципального) кредита и долга.

2. Нормативное правовое регулирование функционирования системы государственного (муниципального) кредита и долга.

3. Понятие государственного (муниципального) кредита. Принципы и

формы государственного (муниципального) кредита.

4. Внешний и внутренний долг.

5. Структура государственного долга РФ, долга субъекта РФ, муниципального долга.

6. Управление государственным (муниципальным) долгом. Обслуживание долга.

Задание 1. Охарактеризуйте систему отношений, складывающихся в сфере государственного (муниципального) кредита.

Задание 2. Соотнесите структуру государственного долга Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципального долга.

Тема 8. Банковская система

1. Понятие и элементы банковской системы.

2. Нормативное правовое регулирование функционирования банковской системы.

3. Правовой статус и функции Банка России.

4. Правовое положение банков и небанковских кредитных организаций. Банковские операции и сделки.

5. Государственная регистрация и лицензирование деятельности кредитных организаций. Виды лицензий.

6. Порядок осуществления банковского надзора. Отзыв лицензии.

Задание 1. Какие субъекты, не указанные в Федеральном законе «О банках и банковской деятельности», могут быть рассмотрены в качестве элементов банковской системы?

Задание 2. На основании материалов официального сайта Банка России определите основания отзыва лицензий у кредитных организаций.

Тема 9. Денежная система

1. Понятие и элементы денежной системы.

2. Нормативное правовое регулирование функционирования денежной системы.

3. Понятие и формы денежных средств. Электронные денежные средства. Цифровой рубль. Иностранная валюта.

4. Инструменты денежно-кредитной политики.

5. Эмиссия денежных средств.

6. Порядок обращения наличных и безналичных денежных средств.

7. Валютные ограничения и валютный контроль. Органы и агенты валютного контроля.

Задание 1. В чем заключаются особенности наличного денежного обращения на территории Российской Федерации?

Задание 2. Каков порядок совершения кассовых операций? Каким образом устанавливается лимит кассы?

Тема 10. Национальная платежная система

1. Понятие и элементы национальной платежной системы.
2. Нормативное правовое регулирование функционирования национальной платежной системы.
3. Правовой статус субъектов национальной платежной системы.
4. Наблюдение и надзор в национальной платежной системе.

Задание 1. Охарактеризуйте правовые основы функционирования национальной платежной системы «МИР».

Задание 2. Приведите примеры субъектов национальной платежной системы, осуществляющих деятельность в Российской Федерации.

Тема 11. Система рынка ценных бумаг

1. Понятие и элементы рынка ценных бумаг.
2. Нормативное правовое регулирование функционирования рынка ценных бумаг.
3. Правовой режим объектов рынка ценных бумаг. Государственные и муниципальные ценные бумаги.
4. Этапы процедуры эмиссии: правовая характеристика. Особенности эмиссии государственных и муниципальных ценных бумаг.
5. Правовой статус субъектов рынка ценных бумаг. Агенты по размещению государственных и муниципальных ценных бумаг.
6. Полномочия Банка России и Министерства финансов РФ в сфере государственного регулирования и контроля рынка ценных бумаг.

Задание 1. Определите особенности процедуры эмиссии государственных и муниципальных ценных бумаг.

Задание 2. Охарактеризуйте правовой статус Банка России и Министерства финансов РФ как субъектов рынка ценных бумаг.

2.4. Самостоятельная работа

Примерные темы рефератов:

1. Финансовый контроль.
2. Ответственность за нарушения финансового законодательства.
3. Научные взгляды Грачевой Е.Ю. в теории финансового контроля.
4. Финансовая деятельность юридических лиц как объект финансового контроля.
5. Правовое регулирование объектов налогового контроля.
6. Правовое регулирование объектов валютного контроля.
7. Ревизия как форма последующего финансового контроля: виды, органы, ее осуществляющие, их полномочия.
8. Понятие и виды методов финансового контроля.
9. Проблемы правового регулирования банковского надзора.
10. Правовое регулирование взаимодействия органов, осуществляющих финансовый контроль, с правоохранительными органами.

11. Парламентский контроль финансовой деятельности государства.
12. Правовое регулирование деятельности аудиторов.
13. Правовой статус органов, осуществляющих финансовый контроль в США.
14. Правовая характеристика парламентского финансового контроля в зарубежных странах.
15. Актуальные проблемы финансового контроля.
16. Исполнение налоговой обязанности налогоплательщиком.
17. Налоговый контроль.
18. Способы защиты прав налогоплательщиков.
19. Полномочия субъектов налогового контроля при проведении выездной налоговой проверки.
20. Камеральная налоговая проверка: особенности правового регулирования.
21. Налоговый мониторинг в системе налогового контроля.
22. Финансовый контроль в зарубежных странах (сравнительно-правовой анализ).
23. Особенности правового регулирования финансового контроля в странах с системой общего права.
24. Особенности правового регулирования финансового контроля в странах с системой романо-германского права.
25. Правовая характеристика сводной бюджетной росписи и кассового плана.
26. Общая характеристика исполнения региональных и местных бюджетов.
27. Бюджетная отчетность: легальное определение и состав бюджетной отчетности публично-правовых образований.
28. Правовые основы порядка составления, внешней проверки, рассмотрения и утверждения годового отчета об исполнении федерального бюджета.
29. Общие положения исполнения судебных актов по обращению взыскания на средства бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.
30. Понятие и виды государственного (муниципального) финансового контроля.
31. Объекты и методы государственного (муниципального) финансового контроля в бюджетной сфере.
32. Понятие, виды расходов бюджетов.
33. Расходные обязательства публично-правовых образований.
34. Понятие и классификация бюджетных ассигнований.
35. Виды и общая характеристика бюджетных фондов.

Модель (особенности) самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения

В рамках изучения тем дисциплины (модуля) обучающемуся заочной формы обучения предлагается самостоятельно подготовиться к заданиям, которые предложены в настоящей программе с тем, чтобы в последующем разобрать их во время занятий семинарского типа. В том числе обучающемуся необходимо осуществить подборку нормативных правовых актов по теме занятия семинарского типа согласно тому перечню, который предлагается в программе и подготовиться к темам занятий по учебникам, предлагаемым перечне основной литературы.

Непосредственно само занятие должно быть построено на том, чтобы обучающийся заочной формы обучения мог, пользуясь подобранными нормативными правовыми актами и знаниями, полученными при прослушивании занятий лекционного типа и изучении материала учебников, самостоятельно ответить на контрольные вопросы, решить задачи, которые будут ему предложены, а также разобрать предлагаемые ему тесты и конкретные правовые ситуации.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Контрольные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (модуля):

1. Понятие финансовой системы как совокупности общественных отношений.
2. Правовые принципы функционирования финансовой системы.
3. Структура финансовой системы.
4. Характеристика элементов финансовой системы, их взаимодействие на современном этапе.
5. Виды и формы финансового контроля, проводимого в рамках финансовой системы.
6. Органы власти и уполномоченные субъекты, осуществляющие регулирование и контроль (надзор) в рамках финансовой системы.
7. Финансовое законодательство как правовое средство функционирования финансовой системы РФ.
8. Понятие и структура финансового законодательства.
9. Конституционные основы финансового законодательства.
10. Кодифицированные акты в структуре финансового законодательства.
11. Федеральные законы в структуре финансового законодательства.
12. Подзаконные нормативные правовые акты в структуре финансового законодательства.
13. Роль судебной и административной практики в применении финансового законодательства.
14. Понятие и элементы бюджетной системы.
15. Нормативное правовое регулирование функционирования

бюджетной системы.

16. Правовая характеристика федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов.

17. Понятие и стадии бюджетного процесса.

18. Виды и формы бюджетного контроля.

19. Бюджетные меры принуждения, применяемые за бюджетные нарушения.

20. Понятие и элементы налоговой системы. Соотношение налоговой системы и системы налогов и сборов.

21. Нормативное правовое регулирование функционирования налоговой системы.

22. Правовая характеристика федеральных налогов и сборов, региональных налогов, местных налогов и сборов.

23. Виды и формы налогового контроля. Налоговый контроль цен в сделках между взаимозависимыми лицами. Налоговый мониторинг.

24. Налоговые правонарушения и ответственность за их совершение.

25. Обжалование актов налоговых органов, действий (бездействия) их должностных лиц.

26. Понятие и элементы системы финансов хозяйствующих субъектов.

27. Нормативное правовое регулирование системы финансов хозяйствующих субъектов.

28. Правовой режим финансов организаций. Особенности правового режима капиталов, фондов организаций.

29. Правовой режим финансов индивидуальных предпринимателей.

30. Бухгалтерский и налоговый учет активов, капиталов и обязательств хозяйствующих субъектов.

31. Аудиторский контроль финансов хозяйствующих субъектов.

32. Понятие и элементы системы страхования.

33. Нормативное правовое регулирование функционирования системы страхования.

34. Обязательное и добровольное страхование. Виды страхования.

35. Обязательное личное и имущественное страхование.

36. Обязательное социальное страхование.

37. Обязательное страхование вкладов в банках.

38. Порядок осуществления страхового надзора.

39. Понятие и элементы системы государственного (муниципального) кредита и долга.

40. Нормативное правовое регулирование функционирования системы государственного (муниципального) кредита и долга.

41. Понятие государственного (муниципального) кредита. Принципы и формы государственного (муниципального) кредита.

42. Внешний и внутренний долг.

43. Структура государственного долга РФ, долга субъекта РФ,

муниципального долга.

44. Управление государственным (муниципальным) долгом. Обслуживание долга.

45. Понятие и элементы банковской системы.

46. Нормативное правовое регулирование функционирования банковской системы.

47. Правовой статус и функции Банка России.

48. Правовое положение банковских и небанковских кредитных организаций. Банковские операции и сделки.

49. Государственная регистрация и лицензирование деятельности кредитных организаций. Виды лицензий.

50. Порядок осуществления банковского надзора. Отзыв лицензии.

51. Понятие и элементы денежной системы.

52. Нормативное правовое регулирование функционирования денежной системы.

53. Понятие и формы денежных средств. Электронные денежные средства. Цифровой рубль. Иностранная валюта.

54. Инструменты денежно-кредитной политики.

55. Эмиссия денежных средств.

56. Порядок обращения наличных и безналичных денежных средств.

57. Валютные ограничения и валютный контроль. Органы и агенты валютного контроля.

58. Понятие и элементы национальной платежной системы.

59. Нормативное правовое регулирование функционирования национальной платежной системы.

60. Правовой статус субъектов национальной платежной системы.

61. Наблюдение и надзор в национальной платежной системе.

62. Понятие и элементы рынка ценных бумаг.

63. Нормативное правовое регулирование функционирования рынка ценных бумаг.

64. Правовой режим объектов рынка ценных бумаг. Государственные и муниципальные ценные бумаги.

65. Этапы процедуры эмиссии: правовая характеристика. Особенности эмиссии государственных и муниципальных ценных бумаг.

66. Правовой статус субъектов рынка ценных бумаг. Агенты по размещению государственных и муниципальных ценных бумаг.

67. Полномочия Банка России и Министерства финансов РФ в сфере государственного регулирования и контроля рынка ценных бумаг.

68. Соотношение финансовой системы РФ и финансовых систем зарубежных стран.

69. Финансовая система США.

70. Финансовые системы Великобритании и стран Европейского союза.

71. Финансовая система Китая.

72. Финансовые системы стран Ближнего Востока.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1. Нормативные правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (в действующей редакции).
2. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 г. №145-ФЗ // СЗ РФ. 1998. № 31. Ст. 3823.
3. Налоговый кодекс РФ (часть первая) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ // СЗ РФ. 1998. № 31. Ст. 3824.
4. Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ // СЗ РФ. 2000. № 32. Ст. 3340.
5. Закон РФ от 27 ноября 1992 г. № 4015-І «Об организации страхового дела в Российской Федерации» // Российская газета. 1993. № 6.
6. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» (в ред. Федерального закона от 03.02.1996 г. № 17-ФЗ) // СЗ РФ. 1996. № 6. Ст. 492.
7. Федеральный закон от 22.04.1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» // СЗ РФ. 1996. № 17. Ст. 1918.
8. Федеральный закон от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // СЗ РФ. 2002. № 28. Ст. 2790.
9. Федеральный закон от 10.12.2003 г. № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» // СЗ РФ. 2003. № 50. Ст. 4859.
10. Федеральный закон от 27.10.2008 г. № 175-ФЗ «О страховании вкладов в банках Российской Федерации» // СЗ РФ. 2003. № 52 (ч. 1). Ст. 5029.
11. Федеральный закон от 30.12.2008 г. № 307 «Об аудиторской деятельности» // СЗ РФ. 2009. № 1. Ст. 15.
12. Федеральный закон от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» // СЗ РФ. 2011. № 27. Ст. 3872.
13. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // СЗ РФ. 2011. № 50. Ст. 7344.
14. Федеральный закон от 05.04.2013 г. № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» // СЗ РФ. 2013. № 14. Ст. 1649.
15. Федеральный закон от 13.07.2015 г. № 223-ФЗ «О саморегулируемых организациях в сфере финансового рынка» // СЗ РФ. 2015. № 29 (часть І). Ст. 4349.
16. Федеральный закон от 04.06.2018 г. № 123-ФЗ «Об уполномоченном по правам потребителей финансовых услуг» // СЗ РФ. 2018. № 24. Ст. 3390.
17. Федеральный закон от 31.07.2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // СЗ РФ. 2020. № 31 (часть І). Ст. 5018.
18. Указ Президента РФ от 13.06.2012 г. № 808 «Вопросы Федеральной

службы по финансовому мониторингу» // (вместе с «Положением о Федеральной службе по финансовому мониторингу») // СЗ РФ. 2012. № 25. Ст. 3314.

19. Постановление Правительства РФ от 30.06.2004 г. № 329 «О Министерстве финансов Российской Федерации» // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3258.

20. Постановление Правительства РФ от 30.09.2004 г. № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе» //СЗ РФ. 2004. № 40 Ст. 3961.

21. Постановление Правительства РФ от 01.12.2004 г. № 703 «О Федеральном казначействе» // СЗ РФ. 2004. № 49. Ст. 4908.

22. Инструкция ЦБ РФ от 02.04.2010 г. № 135-И «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» // Вестник Банка России. 2010. № 28.

2. Основная литература:

1. Бюджетная система и система налогов и сборов Российской Федерации: учебник для магистратуры/отв. ред. Е.Ю. Грачева, О.В. Болтинова. — М. : Норма : ИНФРА-М, 2023. — 272 с. – ISBN 978- 5-91768-760-5. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/922260>

2. Бюджетное право : учебное пособие для магистратуры / Болтинова О.В., - 4-е изд. - М. : Юр. Норма : НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 256 с. - ISBN 978-5-91768-862-6. - Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/915909>

3. Валютный контроль : учебное пособие для магистратуры / под ред. Т.Э. Рождественской, А.А. Ситника. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2021. — 216 с. - ISBN 978-5-00156-151-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1225323>

4. Ситник А.А. Страховой надзор в Российской Федерации : учебное пособие для магистратуры / А.Г. Гузнов, Т.Э. Рождественская, А.А. Ситник. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2021. — 160 с. - ISBN 978-5-00156-133-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1201974>

5. Финансовое право : учебник / Л.Л. Арзуманова, Н.М. Артемов, О.В. Болтинова [и др.] ; отв. ред. Е.Ю. Грачева, О.В. Болтинова, Л.Л. Арзуманова ; Моск. гос. юрид. ун-т им. О.Е. Кутафина (МГЮА). - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Проспект, 2025. - 712 с. - (Учебники МГЮА). - Библиогр. в конце глав. - Библиогр. в подстр. примеч. - Гриф РИС МГЮА. - ISBN 978-5-392-44520-2. - Текст : непосредственный.- URL: https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=83404&idb=0

3. Дополнительная литература:

1. Актуальные проблемы финансового права: монография / отв. ред.

Е.Ю. Грачева. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2016.

2. Актуальные проблемы финансового права в условиях цифровизации экономики: монография / под ред. Е.Ю. Грачевой. – Москва: Проспект, 2020.

3. Артемов Н.М. Валютные рынки. – М.: ПРОФОБРАЗОВАНИЕ, 2001.

4. Артемов Н.М., Ашмарина Е.М. Правовые основы налогообложения в РФ. М., 2003.

5. Артемов Н.М. Проблемы и перспективы валютного регулирования в РФ (финансово-правовой аспект): монография – М.: ПРОФОБРАЗОВАНИЕ, 2002.

6. Артемов Н.М., Ячменев Г.Г. Правовое регулирование неналоговых доходов бюджетов: учебное пособие. – М.: ООО «Издательство «Элит»», 2008.

7. Банковское право Российской Федерации [Электронный ресурс] : учебник для магистратуры / отв. ред. Е.Ю. Грачева. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2017. – ISBN 978-5-91768- 26 737-7. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/773271>

8. Болтинова О. В. Стадии бюджетного процесса в зарубежных странах, М. 2002.

9. Болтинова О.В. Становление и развитие бюджета и бюджетного процесса в Российской Федерации: финансово-правовые аспекты. Монография., М., ООО «Элит», 2008.

10. Болтинова О.В. Бюджетный процесс - институт бюджетного права. Монография, М., ООО «Элит», 2009.

11. Болтинова О.В. Бюджетный контроль : учебное пособие для магистратуры / О.В. Болтинова, И.В. Петрова ; под ред. О.В. Болтиновой. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2018.

12. Болтинова О.В. Бюджетное право : учебное пособие для магистратуры / О.В. Болтинова. – 3-е изд., пересмотр. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2018.

13. Бубнова О.Ю. Правовое регулирование бухгалтерского и налогового учета : учебник для магистратуры / О.Ю. Бубнова, А.В. Карташов, Н.Ю. Орлова; отв. ред. Е.Ю. Грачева, Н.Ю. Орлова. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2018.

14. Бюджетное право: учебное пособие/ под ред. М.В. Карасевой. – М.: Эксмо, 2010.

15. Валютное право России: учебник / Б.Ю. Дорофеев, Н.Н. Земцов, В.А. Пушин. – 2-е изд., пересмотр. и доп. – М. : Норма, 2008.

16. Винницкий Д.В. Налоговое право Российской Федерации. – Спб., 2003.

17. Вишневский А.А. Банковское право Англии. – М.: Статут, 2000.

18. Вишневский А.А. Банковское право ЕС. – М.: Статут, 2001.

19. Горбунова О.Н. Финансовое право и финансовый мониторинг в современной России. М. 2003.

20. Горлова Е.Н. Ответственность за нарушение финансового законодательства : учебное пособие для магистратуры / Е.Н. Горлова, А.А.

Ситник, О.С. Соболев ; отв. ред. Н.М. Артемов, А.А. Ситник. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2024.

21. Грачева Е.Ю. Проблемы правового регулирования государственного финансового контроля. М., 2000.

22. Гузнов, А. Г. Организации финансового рынка и финансово-правовые механизмы урегулирования их несостоятельности [Электронный ресурс] : монография / А. Г. Гузнов, Т. Э. Рождественская. - М. : Норма : ИНФРА-М, 2016. - ISBN: 978-5- 91768-751-3. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/557810>.

23. Гузнов А.Г., Рождественская Т.Э., Ситник А.А. Страховой надзор в Российской Федерации. М., 2018.

24. Гузнов А.Г., Рождественская Т.Э., Ситник А.А. Финансовый надзор в национальной платежной системе Российской Федерации. М., 2018.

25. Ерпылева Н.Ю. Международное банковское право: учебное пособие. – М.: Издательская группа «Форум» – «Инфра-М», 1998.

26. Ефимова Л.Г. Банковское право. Т. 1: Банковская система Российской Федерации. – М.: Статут, 2010.

27. Комментарий к Бюджетному кодексу Российской Федерации (постатейный) [Электронный ресурс] / Л. Л. Арзуманова, Н. М. Артемов, О. В. Болтинова [и др.]; под ред. Е. Ю. Грачевой. — 3-е изд., пере-раб. и доп. — Москва : Проспект, 2016. — 688 с. ISBN 978- 5-392-21088-6 – Режим доступа : <http://ebs.prospekt.org/book/31475>

28. Короткова О.В., Лагкуева И.В., Соболев О.С. Субъекты налоговых отношений : учебное пособие для магистров / отв. ред. Ю.К. Цареградская, О.С. Соболев. – Москва : Проспект, 2018.

29. Кустова М.В., Ногина О.А., Шевелева Н.А. Налоговое право России. Общая часть: учебник/ отв. ред. Н.А. Шевелева. М.: Юрист, 2001.

30. Кучеров И.И. Бюджетное право России. – М.: Юринфор, 2002.

31. Международные стандарты аудита : учебное пособие для магистратуры / под ред. Л.Л. Арзумановой, Ю.К. Цареградской. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2024.

32. Мещерякова О.В. Налоговые системы развитых стран мира (справочник). – М.: Фонд «Правовая культура», 1995.

33. Налоги и налоговое право. Учебное пособие / Под. ред. А.В. Брызгалина. – М.: Аналитика-Пресс, 1998.

34. Налоговая ответственность : учебное пособие для магистров / под ред. Е.Ю. Грачевой, А.А. Ситника. – Москва : Проспект, 2021.

35. Налоговое право: Учебное пособие / Под ред. С.Г. Пепеляева. – М.: Юрист, 2004.

36. Налоговое право : учебник / Л. Л. Арзуманова, Н. М. Артемов, О. В. Болтинова и др. ; отв. ред. Е. Ю. Грачева, О. В. Болтинова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2023. — 304 с. - ISBN 978-5-392-31064-7 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://ebs.prospekt.org/book/43208> (10.03.2021).

37. Налоговый контроль. Налоговые проверки : учебное пособие для магистратуры / под ред. О.В. Болтиновой, Ю.К. Цареградской. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2023.
38. Небанковские кредитные организации в теории и на практике (российский и зарубежный опыт). – М.: Центральный банк РФ (Банк России), 2003.
39. Ногина О.А. Налоговый контроль: Вопросы теории. – Санкт-Петербург, 2002.
40. Основные вопросы теории советского финансового права: монография / Е.А. Ровинский. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2017. (Наше наследие).
41. Петрова Г.В. Общая теория налогового права. – М., 2004.
42. Пискотин М.И. Советское бюджетное право (основные проблемы). – М., 1971.
43. Правовое регулирование аудиторской деятельности : учебное пособие для магистратуры / под ред. Е.Ю. Грачевой, Л.Л. Арзумановой. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2018.
44. Правовое регулирование бухгалтерского учета: учебник / отв. ред. Е.Ю. Грачева, Н.Ю. Орлова. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2023.
45. Правовое регулирование финансового контроля. Виды, формы и методы финансового контроля и надзора : учебник для магистратуры / отв. ред. Е.Ю. Грачева. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2022.
46. Рождественская, Т. Э. Публичное банковское право [Электронный ресурс] : учебник для магистров / Т. Э. Рождественская, А. Г. Гузнов. – Москва : Проспект, 2016. – ISBN 978-5-392-21120-3. - Режим доступа : <http://ebs.prospekt.org/book/31479>.
47. Рождественская Т.Э. Банковский надзор в Российской Федерации : учебное пособие для магистратуры / Т.Э. Рождественская, А.Г. Гузнов. - М. : Норма : ИНФРА-М, 2021.
48. Рождественская Т.Э., Гузнов А.Г. Публично-правовое регулирование финансового рынка в Российской Федерации. М., Юрайт, 2018.
49. Рождественская Т.Э., Гузнов А.Г. Регулирование, контроль и надзор на финансовом рынке в Российской Федерации. М., Юрайт, 2018.
50. Ситник А.А. Финансовый контроль и надзор в сфере денежного обращения в Российской Федерации : монография. — Москва : Проспект, 2020. — 240 с. - ISBN 978-5-392-31083-8 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://ebs.prospekt.org/book/43323> (26.05.2021).
51. Толстопятенко Г.П. Европейское налоговое право. – М.: Норма, 2001.
52. Финансовое право : учебник / Л. Л. Арзуманова, Н. М. Артемов, О. В. Болтинова и др. ; отв. ред. Е. Ю. Грачева, О. В. Болтинова. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Проспект, 2023. — 624 с. - ISBN 978-5-392-

31482-9; [Электронный ресурс]. -URL: <http://ebs.prospekt.org/book/43216> (10.03.2021).

53. Финансовый надзор в России и Германии. Международный опыт и актуальные тенденции / ред. Э. Маркварт, И. Короленко. – М., 2007.

54. Химичева Н.И. Субъекты бюджетного права. – Саратов, 1979.

55. Цареградская, Ю. К. Государственный долг России в системе финансового права: особенности правового регулирования [Электронный ресурс]: монография / под науч. ред. О. В. Болтиновой. – Москва: Проспект, 2016. – ISBN 978-5-392-21583-6. – Режим доступа: <http://ebs.prospekt.org/book/32904>.

56. Цыпкин С.Д. Финансово-правовые институты, их роль в совершенствовании финансовой деятельности Советского государства. – М.: Изд-во МГУ, 1983.

57. Шевелева Н.А. Бюджетная система России: опыт и перспективы правового регулирования в период социально – экономических реформ. СПб., 2004.

58. Шепенко Р.А. Налоговое право Китая: источники и субъекты. – М.: Статут, 2004.

59. Шепенко Р.А. Налоговое право Китая: взимание и ответственность. – М.: Вольтерс Клувер, 2005.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03 2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.;

				- № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина»: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с

				18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с

				03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.3. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 20.06.2018 г.	

		№31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 г. № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05. 2019 г. № 31806485253 от 21.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, лабораторной, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным нормам и правилам.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных

пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 42 шт.,
- стол студенческий трехместный – 7 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
- стул – 79 шт.,
- компьютер студенческий – 76 шт.,
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**КОНСАЛТИНГ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И
ОРГАНИЗАЦИЙ ГОССЕКТОРА**

Б1.В.10

2026 год набора

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела – ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Консалтинг органов власти и организаций госсектора: рабочая программа дисциплины (модуля) / Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Консалтинг органов власти и организаций госсектора» является формирование у обучающихся компетенций в области консультирования органов публичной власти и организаций государственного сектора: стратегического управления, проектного консультирования и научно-аналитического сопровождения деятельности органов власти.

Задачами дисциплины (модуля) «Консалтинг органов власти и организаций госсектора» являются:

1) изучение понятийного аппарата, специфики и правовых основ консалтинговой деятельности в сфере государственного управления: видов консалтинговых услуг, нормативно-правового регулирования, субъектного состава рынка консультационных услуг для органов публичной власти и государственных организаций;

2) освоение методологии стратегического консультирования органов власти: инструментов постановки общественно значимых целей, формирования условий и разработки организационного механизма получения оптимальных результатов в государственном и корпоративном секторе;

3) формирование практических навыков применения методов и инструментов проектного управления в государственном и корпоративном секторе с учётом фактора неопределённости: управление рисками, планирование и организация проектной деятельности, оценка и коммуникация результатов проекта;

4) развитие компетенций в области планирования и организации научных исследований по проблемам государственного и муниципального управления: подготовки аналитических обзоров, экспертных заключений, аналитических исследований по темам специализации;

5) выработка умений разрабатывать собственный научный проект в сфере государственного и муниципального управления, включая постановку проблемы, выбор методологии, формирование плана исследования и представление его результатов;

6) формирование навыков профессионального взаимодействия с заказчиками консалтинговых услуг в органах публичной власти и государственных организациях: ведения переговоров, обоснования рекомендаций, оформления консультационных продуктов.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Консалтинг органов власти и организаций госсектора» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 (Б1.В) основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность «Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство».

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Методология аналитических исследований; Государственная и муниципальная статистика; Методология управленческого консультирования.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Организационная диагностика; Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Профессиональные компетенции:

ПК-1; ПК-2; ПК-3.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
ПРАВОВЫЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ		
Тема 1. Консалтинг органов власти: понятие, специфика, правовые основы	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов	ИПК 1.1 Знает теоретические основы стратегического управления, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов ИПК 1.2 Умеет осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций
Тема 2. Стратегическое консультирование органов власти и развитие	ПК-1. Способен осуществлять стратегическое	ИПК 1.2 Умеет осуществлять стратегическое управление в интересах государства и

госсектора	управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов ПК-2. Способен применять методы и инструменты проектного управления в государственном и корпоративном секторе с учетом фактора неопределенности	отдельных организаций ИПК 1.3 Владеет навыками разработки организационного механизма получения оптимальных результатов стратегического управления ИПК 2.1 Знает методы и инструменты проектного управления в государственном и корпоративном секторе, принципы управления рисками и неопределённостью в проектной деятельности ИПК 2.2 Умеет применять инструменты проектного управления для планирования, организации и мониторинга проектов в государственном и корпоративном секторе с учётом факторов неопределённости
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ПРОЕКТНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ		
Тема 3. Проектное консультирование в госсекторе: инструменты и управление неопределённостью	ПК-2. Способен применять методы и инструменты проектного управления в государственном и корпоративном секторе с учетом фактора неопределенности	ИПК 2.1 Знает методы и инструменты проектного управления в государственном и корпоративном секторе, принципы управления рисками и неопределённостью в проектной деятельности ИПК 2.2 Умеет применять инструменты проектного управления для планирования, организации и мониторинга проектов в государственном и корпоративном секторе с учётом факторов неопределённости ИПК 2.3 Владеет навыками оценки результатов проектной деятельности, разработки управленческих решений в условиях неопределённости и представления результатов проекта заинтересованным сторонам
НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ		
Тема 4. Научно-аналитическое сопровождение деятельности органов власти и организаций госсектора	ПК-3. Способен планировать и организовывать научные исследования, участвовать в научно-исследовательских	ИПК 3.1 Знает методологию планирования и организации научных исследований по проблемам государственного и муниципального управления; методы подготовки

	работах по проблемам государственного и муниципального управления, подготавливать обзоры и аналитические исследования по отдельным темам специализации; разрабатывать собственный научный проект	аналитических обзоров и экспертных заключений ИПК 3.2 Умеет подготавливать аналитические обзоры и исследования по отдельным темам специализации в сфере государственного и муниципального управления; разрабатывать программу и инструментарий научного проекта ИПК 3.3 Владеет навыками разработки и представления собственного научного проекта; коммуникации результатов научно-исследовательской деятельности профессиональной аудитории и заказчикам

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Понятие, специфику и правовые основы консалтинговой деятельности в органах публичной власти и государственных организациях; нормативно-правовое регулирование закупок консультационных услуг в государственном секторе
2. Теоретические основы стратегического управления применительно к деятельности органов власти: постановку общественно значимых целей, системы стратегического планирования, методы стратегического анализа и разработки стратегий
3. Методы и инструменты проектного управления в государственном и корпоративном секторе, принципы управления неопределённостью и рисками в проектной деятельности
4. Методологию планирования и организации научных исследований по проблемам государственного и муниципального управления; требования к подготовке аналитических обзоров и экспертных заключений
5. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг для органов публичной власти; особенности взаимодействия консультанта и заказчика в государственном секторе

б) Уметь:

1. Анализировать управленческие проблемы органов власти и государственных организаций, формулировать задачу консультирования и разрабатывать программу консультационного проекта
2. Применять инструменты стратегического консультирования: SWOT-анализ, форсайт, сбалансированную систему показателей, методы целеполагания и разработки организационного механизма достижения результатов

3. Использовать методы и инструменты проектного управления для планирования, организации и мониторинга консультационных проектов в государственном секторе с учётом фактора неопределённости

4. Подготавливать аналитические обзоры и исследования по проблемам государственного и муниципального управления; разрабатывать программу и инструментарий научного проекта

5. Оформлять результаты консалтинговой деятельности в виде аналитических записок, экспертных заключений, стратегических документов и презентаций для органов публичной власти

в) Владеть:

1. Методами стратегического анализа и разработки рекомендаций для органов публичной власти и государственных организаций; навыками постановки общественно значимых целей и разработки организационного механизма их достижения

2. Инструментами проектного управления применительно к задачам государственного и корпоративного сектора; техниками управления рисками и неопределённостью в консультационных проектах

3. Навыками планирования и организации научных исследований в сфере государственного и муниципального управления; умениями разрабатывать собственный научный проект и представлять его результаты

4. Техниками взаимодействия с заказчиком консалтинговых услуг в государственном секторе: ведения переговоров, обоснования рекомендаций, управления ожиданиями заинтересованных сторон

5. Навыками подготовки консультационных продуктов для органов власти: стратегических документов, аналитических материалов, проектных планов и отчётов о реализации консультационных проектов

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации — Зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№	Раздел (тема) дисциплины	Триместр	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			Лек	ПЗ	СР		
1	Консалтинг органов власти: понятие, специфика, правовые основы	3/4	2	2	24	Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология;	Устный опрос; тестирование; понятийный диктант

						Технология работы в малых группах	
2	Стратегическое консультирование органов власти и развитие госсектора	4		2	24	Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология работы в малых группах; Технология деловой игры	Устный опрос; кейс-задание; понятийный диктант
3	Проектное консультирование в госсекторе: инструменты и управление неопределённостью	4		2	23	Технология проектного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах; Технология деловой игры	Устный опрос; защита паспорта консультационного проекта с реестром рисков
4	Научно-аналитическое сопровождение деятельности органов власти и организаций госсектора	4		2	23	Технология проектного обучения; Кейс-технология; Технология деловой игры; Технология работы в малых группах	Устный опрос; защита аналитической записки / аналитического обзора
	Итого		2	8	94	Зачёт – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Консалтинг органов власти: понятие, специфика, правовые основы (2 ч.)

Содержание:

1. Консалтинг в государственном секторе как профессиональная деятельность: понятие управленческого консультирования, его место в системе публичного управления. Специфика консалтинга органов власти и государственных организаций: политический и административный контекст, множественность заинтересованных сторон, требования к независимости и конфиденциальности, ориентация на общественный интерес. Виды консалтинговых услуг для органов власти: стратегическое, проектное, правовое, IT- и технологическое консультирование.

2. Рынок консалтинговых услуг для государственных структур: структура, ключевые игроки, тенденции развития. Типология консультантов: государственные экспертные организации, ведомственные аналитические

центры, независимые консалтинговые компании, высшая школа и академические институты. Международный опыт: модели организации государственного консалтинга в Великобритании, Германии, США и опыт ОЭСР в реформировании публичного управления.

3. Правовые основы консультационной деятельности в государственном секторе: Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ о контрактной системе и закупки консалтинговых услуг; Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ и закупки государственных корпораций. Требования к обоснованию начальной (максимальной) цены контракта на консультационные услуги. Антикоррупционное регулирование и конфликт интересов при привлечении консультантов в органах власти.

4. Принципы организации консультационного проекта в государственном секторе: жизненный цикл проекта, структура консультационного задания, критерии оценки качества услуг. Модели взаимодействия консультанта и заказчика в органах власти: экспертная, процессная и партнёрская модели. Управление ожиданиями стейкхолдеров: анализ заинтересованных сторон, согласование результатов и коммуникационная стратегия консультанта.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Консалтинг органов власти: понятие, специфика, правовые основы (2 ч.)

Содержание:

1. Практическое задание «Анализ структуры рынка консалтинга для органов власти»: студенты в малых группах изучают открытые данные реестра государственных контрактов (zakupki.gov.ru) по категории консультационных услуг. Задача — выявить основных игроков, типологию услуг, распределение по уровням власти (федеральный, региональный, муниципальный) и сформулировать выводы о структуре рынка. Каждая группа представляет результаты аудитории.

2. Кейс «Выбор консультанта и формирование технического задания»: студентам предоставляется описание управленческой проблемы условного органа власти субъекта РФ (реорганизация системы предоставления государственных услуг). Задача — разработать требования к консультанту, структуру технического задания (Terms of Reference) и критерии оценки качества консультационных услуг; обосновать выбор модели взаимодействия (экспертная / процессная / партнёрская).

3. Работа в малых группах «Правовые ограничения при закупке консультационных услуг»: каждая группа изучает конкретный раздел № 44-ФЗ или № 223-ФЗ, применимый к закупкам консультационных услуг; составляет краткую аналитическую справку (1–2 стр.) и представляет ключевые

требования и ограничения аудитории. Общее обсуждение: каковы правовые риски консультанта в государственном секторе?

Задания для подготовки:

— изучить статьи 1–3, 22 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе...»; подготовить краткую аналитическую справку (1 стр.) о порядке обоснования НМЦК при закупке консультационных услуг;

— ознакомиться с открытым реестром контрактов на сайте zakupki.gov.ru; найти 3–5 примеров контрактов на консультационные услуги для органов власти; составить таблицу: заказчик, тип услуги, цена контракта, исполнитель;

— прочитать главы 1–2 любого учебника по управленческому консультированию (Посадский А.П., Кубр М. или аналогичный); выписать ключевые определения консалтинга и специфику работы с государственным сектором (1–2 стр.).

Практическое занятие 2. Стратегическое консультирование органов власти и развитие госсектора (2 ч.)

Содержание:

1. Практическое задание «Разработка стратегических рекомендаций для органа власти»: студенты в малых группах анализируют стратегию социально-экономического развития условного субъекта РФ. Используя SWOT-анализ и метод «дерево целей», выявляют ключевые проблемы, формулируют общественно значимые цели и предлагают организационный механизм их достижения. Результат — проект стратегических рекомендаций объёмом 2–3 страницы.

2. Кейс «Стратегический форсайт для органа государственной власти»: студентам предоставляется описание задачи условного федерального министерства (разработка отраслевого прогноза на 10 лет). Задача — сформировать план форсайт-сессии: определить участников, методологию (сценарии, дорожная карта), ожидаемые результаты и форматы их оформления. Обсуждение: как согласовать результаты форсайта с системой стратегических документов по № 172-ФЗ?

3. Работа в малых группах «Сбалансированная система показателей (BSC) для государственного органа»: каждая группа разрабатывает BSC для условного органа исполнительной власти (министерство, агентство). Проекция: «Общество/результат», «Бюджет», «Процессы», «Персонал». Обсуждение: каковы особенности применения BSC в публичном управлении по сравнению с коммерческим сектором?

Задания для подготовки:

— изучить разделы 2–3 Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании...»; подготовить схему иерархии документов стратегического планирования в РФ (1 стр.);

— ознакомиться с Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и

на перспективу до 2036 года»; подготовить краткую аналитическую справку (1 стр.): перечень целей и ключевые показатели их достижения;

— разработать черновик SWOT-анализа одного условного органа исполнительной власти субъекта РФ (на выбор) с использованием открытых данных официального сайта и ежегодного доклада (1–2 стр.).

Практическое занятие 3. Проектное консультирование в госсекторе: инструменты и управление неопределённостью (2 ч.)

Содержание:

1. Практическое задание «Разработка паспорта консультационного проекта»: студенты в малых группах разрабатывают паспорт консультационного проекта для условного органа власти субъекта РФ (например, оптимизация системы межведомственного взаимодействия). Задача — сформулировать цели и задачи, определить контрольные точки, составить план-график (диаграмма Ганта), матрицу ответственности (RACI) и реестр рисков с мерами реагирования. Группы представляют паспорт аудитории.

2. Кейс «Управление неопределённостью в государственном проекте»: студентам предоставляется описание реального или смоделированного государственного проекта (национальный проект / федеральный проект) с выявленными рисками и неопределённостями. Задача — провести качественный и количественный анализ рисков (матрица вероятность × воздействие), разработать план реагирования на риски и сформулировать рекомендации для команды проекта.

3. Работа в малых группах «Методология Agile и гибкое управление в государственных проектах»: каждая группа изучает применимость принципов Agile (Scrum, Kanban) к управлению государственными проектами на примере проектов цифровой трансформации. Подготавливает краткое аналитическое резюме: преимущества, ограничения и правовые рамки гибкого управления в государственном секторе.

Задания для подготовки:

— изучить Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»; составить схему структуры управления проектами в системе органов власти РФ (1 стр.);

— ознакомиться с основами управления рисками в проектах: стандарт РМІ РМВОК (глава по управлению рисками) или ГОСТ Р 54869-2011; подготовить шаблон реестра рисков с примером заполнения (1 стр.);

— найти в открытых источниках паспорт одного национального проекта РФ; проанализировать его структуру, показатели и контрольные точки; подготовить краткую аналитическую справку (1 стр.).

Практическое занятие 4. Научно-аналитическое сопровождение деятельности органов власти и организаций госсектора (2 ч.)

Содержание:

1. Практическое задание «Подготовка аналитического обзора по проблеме государственного управления»: студенты в малых группах разрабатывают аналитический обзор по заданной теме специализации (например, эффективность государственных закупок, кадровая политика в органах власти, цифровизация государственных услуг). Обзор включает систематизацию нормативно-правовой базы, анализ научной литературы, формулирование тенденций и авторских выводов. Объём — 5–7 страниц; представление группе.

2. Деловая игра «Научный консультант органа власти»: студенческие команды по 3–4 человека выступают в роли научного подразделения аналитического центра, выполняющего исследование по заданию условного министерства. Каждой команде поставлена конкретная управленческая проблема; задача — разработать программу исследования, определить методологию, источники данных, ожидаемые результаты и форматы их представления. Команды защищают программы перед «заказчиком» (преподавателем).

3. Практическое задание «Разработка собственного научного проекта»: каждый студент разрабатывает концепцию собственного научного проекта в сфере государственного и муниципального управления — формулирует тему, проблему, объект и предмет исследования, цель и задачи, выбирает методологию, определяет ожидаемые результаты и практическую значимость. Результат — концепция проекта объёмом 2–3 страницы; устная защита перед аудиторией.

Задания для подготовки:

— изучить требования ГОСТ 7.32-2017 к структуре отчёта о НИР и основные жанры научно-аналитических материалов; подготовить перечень требований к аналитическому обзору (1 стр.);

— ознакомиться с опубликованным аналитическим обзором или докладом ведущего аналитического центра (РАНХиГС, ВШЭ, НИСИПП) в сфере ГМУ; подготовить структурный разбор: проблема, методология, выводы, практические рекомендации (1 стр.);

— сформулировать предварительную тему собственного научного проекта в сфере ГМУ и краткое обоснование её актуальности; подготовить аннотацию (0,5–1 стр.) для обсуждения на занятии.

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 94 академических часов.

Формы самостоятельной работы:

— конспектирование нормативно-правовых актов, учебной литературы и материалов аналитических центров по вопросам консалтинга органов власти и государственного управления;

— подготовка к практическим занятиям: изучение теоретических концепций, анализ открытых источников, разработка вспомогательных аналитических материалов;

— решение кейс-заданий: анализ управленческих ситуаций, разработка стратегических рекомендаций и консультационных продуктов для органов публичной власти;

— разработка проектных документов (паспорта проекта, реестра рисков, плана-графика) применительно к задачам государственного сектора;

— написание эссе по актуальным проблемам консалтинга органов власти и научно-аналитического сопровождения государственного управления;

— работа с научными статьями и монографиями: реферирование, аннотирование, анализ прикладных исследований в сфере государственного и муниципального управления;

— подготовка концепции собственного научного проекта по проблематике курса;

— подготовка к зачёту: систематизация теоретического материала, повторение ключевых понятий и практических инструментов всех тем дисциплины.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Консалтинг органов власти и организаций госсектора»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.
- эссе;
- аналитические справки.
- концепция научного проекта (аналитическая записка НИР).

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Автоматизированные системы тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Тема 1. Консалтинг органов власти: понятие, специфика, правовые основы

Ролевая игра «Консультант и заказчик: согласование условий консультационного проекта».

Роли и их функции:

- руководитель консалтинговой команды
- ведущий эксперт-консультант
- заместитель министра (заказчик)
- начальник юридического отдела
- финансовый директор

Тема 3. Проектное консультирование в госсекторе: инструменты и управление неопределённостью

Ролевая игра «Проектный комитет: защита консультационного проекта перед органом власти».

Роли и их функции:

- председатель проектного комитета
- куратор проекта (директор департамента)
- руководитель проекта (консультант)
- финансовый контролёр
- независимый эксперт

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 2. Стратегическое консультирование органов власти и развитие госсектора

Деловая игра «Стратегический консультант губернатора».

Тема 4. Научно-аналитическое сопровождение деятельности органов власти и организаций госсектора

Деловая игра «Аналитический центр: исследование для парламента».

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Консалтинг органов власти: понятие, специфика, правовые основы

Кейс «Выбор консультанта для реорганизации системы государственных услуг». Условный орган исполнительной власти субъекта РФ планирует провести реорганизацию системы предоставления государственных услуг населению. Руководство органа рассматривает привлечение внешнего консультанта. Студентам предоставляется описание управленческой проблемы, бюджетные ограничения и требования к срокам. Задача — разработать техническое задание (Terms of Reference), сформулировать квалификационные требования к консультанту, критерии оценки заявок в соответствии с № 44-ФЗ и обосновать выбор модели взаимодействия (экспертная / процессная / партнёрская). Результат — пакет документов для проведения закупки консультационных услуг.

Тема 2. Стратегическое консультирование органов власти и развитие госсектора

Кейс «Стратегия развития государственного учреждения: разработка рекомендаций». Студентам предоставляется описание условного государственного учреждения (региональный МФЦ / агентство развития / государственный фонд). На основе анализа его деятельности по открытым источникам студенты выступают в роли консультантов и разрабатывают стратегические рекомендации: формулируют общественно значимые цели организации, проводят SWOT-анализ, предлагают организационный механизм достижения целей, разрабатывают систему ключевых показателей (KPI). Результат — аналитическая записка с рекомендациями объёмом 3–4 страницы.

Тема 3. Проектное консультирование в госсекторе: инструменты и управление неопределённостью

Кейс «Управление рисками консультационного проекта в государственном секторе». Студентам предоставляется описание консультационного проекта по внедрению системы электронного документооборота в условном федеральном органе исполнительной власти с выявленными проблемами: задержка согласования, сопротивление персонала, технические риски, изменение нормативных требований. Задача — провести

анализ рисков (матрица вероятность × воздействие), разработать реестр рисков с мерами реагирования и план корректирующих действий для команды проекта. Результат — реестр рисков + аналитическая справка объемом 2–3 страницы.

Тема 4. Научно-аналитическое сопровождение деятельности органов власти и организаций госсектора

Кейс «Подготовка аналитического обзора для органа государственной власти». На основе реальных открытых данных (официальная статистика, научные статьи, доклады аналитических центров) студенты готовят аналитический обзор по теме специализации (эффективность государственных программ / кадровая политика в органах власти / оценка регуляторного воздействия). Обзор должен содержать анализ нормативно-правовой базы, обзор научных подходов, систематизацию практики и авторские выводы. Результат — аналитический обзор объемом 5–7 страниц с рекомендациями для условного органа власти.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Конфликт интересов при привлечении консультанта органом власти» (к теме 1) — Студентам предоставляется описание ситуации: крупная консалтинговая компания, претендующая на контракт с федеральным министерством, аффилирована с одним из сотрудников министерства. Задача — провести правовой анализ ситуации на основе антикоррупционного законодательства РФ (Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», № 44-ФЗ), выявить риски, предложить механизм управления конфликтом интересов и профилактики нарушений. Результат — экспертное заключение объемом 2–3 страницы.

Кейс «Применение гибких подходов в государственном IT-проекте: возможности и ограничения» (к теме 3) — На основе открытых данных о реализации государственного IT-проекта (цифровизация государственных услуг, создание информационной системы) студенты анализируют применимость гибких методологий управления. Задача — выявить преимущества гибкого подхода для данного типа проектов, оценить правовые ограничения (требования № 44-ФЗ к техническому заданию, смете, срокам), разработать адаптированную модель управления проектом, сочетающую элементы гибких подходов и классического проектного управления. Результат — аналитическая записка объемом 3–4 страницы.

Кейс «Научный проект по оценке эффективности государственной программы» (к теме 4) — Студентам предоставляется паспорт условной государственной программы субъекта РФ с набором целевых показателей. Задача — разработать полноценную программу научного исследования по оценке эффективности программы: сформулировать гипотезу, выбрать методологию (логико-структурный подход, теория изменений, квазиэкспериментальный дизайн), определить источники данных,

инструменты сбора информации и критерии оценки. Результат — программа научного исследования объёмом 3–4 страницы.

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Специфика консалтинга в государственном секторе: чем отличается работа консультанта органа власти от консультирования коммерческих организаций?
2. Правовые ограничения при закупке консультационных услуг органами власти: как № 44-ФЗ влияет на качество консультационного продукта?
3. Стратегическое консультирование и система стратегического планирования в России: роль консультанта в разработке документов стратегического планирования.
4. Инструменты постановки общественно значимых целей органов власти: «дерево целей», BSC, национальные цели развития — сравнительный анализ.
5. Управление неопределённостью в государственных проектах: как фактор неопределённости влияет на выбор инструментов проектного управления?
6. Национальные проекты как инструмент государственного управления: роль проектного консультирования в их реализации.
7. Научно-аналитическое сопровождение как функция государственного управления: опыт ведущих аналитических центров России (РАНХиГС, ВШЭ, НИСИП).
8. Разработка собственного научного проекта в сфере ГМУ: методологические подходы и критерии качества.
9. Этика консультанта в государственном секторе: независимость, конфиденциальность и противодействие коррупции.
10. Цифровая трансформация государственного управления как объект консультирования: современные вызовы и инструменты консультирования.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. **Специфика консалтинга органов власти по сравнению с консалтингом коммерческих структур состоит прежде всего в:**
 - а) более высоких гонорарах консультантов
 - б) ориентации на общественный интерес, множественности стейкхолдеров и жёстком правовом регулировании закупок
 - в) отсутствии каких-либо требований к профессиональным компетенциям
 - г) исключительно технических характеристиках оказываемых услуг

Правильный ответ: б.

2. Согласно Федеральному закону от 05.04.2013 № 44-ФЗ, начальная (максимальная) цена контракта на консультационные услуги должна быть:

- а) обоснована заказчиком с использованием одного из установленных законом методов (сравнимых рыночных цен, нормативного, тарифного и т.д.)
- б) установлена произвольно руководителем органа власти
- в) равна средней рыночной стоимости без какого-либо обоснования
- г) определена исключительно по соглашению сторон после заключения контракта

Правильный ответ: а.

3. Система стратегического планирования Российской Федерации, установленная Федеральным законом № 172-ФЗ, включает документы:

- а) только нормативно-правовые акты Президента РФ
- б) исключительно бюджетные документы (закон о бюджете, БК РФ)
- в) прогнозы, концепции, стратегии, государственные программы и планы деятельности органов исполнительной власти
- г) только отраслевые стратегии федеральных министерств

Правильный ответ: в.

4. Инструмент «дерево целей» в стратегическом консультировании органов власти используется для:

- а) составления финансовой отчётности организации
- б) декомпозиции общественно значимой цели на подцели, задачи и мероприятия с определением ответственных и показателей
- в) управления рисками консультационного проекта
- г) формирования реестра нормативно-правовых актов

Правильный ответ: б.

5. Матрица RACI в управлении консультационным проектом позволяет:

- а) рассчитать бюджет проекта
- б) провести SWOT-анализ организации
- в) автоматически генерировать отчёты о ходе проекта
- г) определить роли участников проекта: ответственного, утверждающего, консультируемого и информируемого

Правильный ответ: г.

6. Управление рисками в государственном консультационном проекте предполагает:

- а) полное устранение всех рисков до начала проекта
- б) перекладывание всех рисков на заказчика консалтинговых услуг
- в) идентификацию, оценку вероятности и воздействия, разработку мер реагирования и мониторинг рисков на протяжении проекта
- г) игнорирование рисков до момента их реализации

Правильный ответ: в.

7. Аналитический обзор как жанр научно-аналитического сопровождения органов власти предполагает:

- а) изложение личного мнения автора без опоры на источники

- б) систематизацию научных и нормативных источников, анализ тенденций и формулирование обоснованных выводов по теме специализации
- в) копирование готовых выводов из нормативных документов
- г) составление библиографического списка без анализа источников

Правильный ответ: б.

8. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 регулирует:

- а) организацию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации
- б) порядок закупки консультационных услуг органами власти
- в) порядок разработки государственных программ
- г) требования к аналитическим запискам органов исполнительной власти

Правильный ответ: а.

9. Принцип «общественного интереса» в консалтинге органов власти означает, что:

- а) консультант обязан максимизировать прибыль заказчика
- б) рекомендации консультанта должны быть ориентированы на благо граждан и общества, а не только на интересы конкретного органа власти
- в) консультант вправе разглашать конфиденциальные данные заказчика
- г) консультант не несёт ответственности за качество рекомендаций

Правильный ответ: б.

10. Форсайт как инструмент стратегического консультирования органов власти применяется для:

- а) ведения бухгалтерского учёта в государственных учреждениях
- б) оценки соответствия нормативных актов Конституции РФ
- в) контроля исполнения государственного бюджета
- г) формирования долгосрочных прогнозов и согласованных сценариев развития с участием широкого круга экспертов и стейкхолдеров

Правильный ответ: г.

3.2.6. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Тема 1. Консалтинг органов власти: понятие, специфика, правовые основы

1. Консалтинг органов власти как вид профессиональной деятельности: понятие, специфика, виды консультационных услуг для органов публичной власти и государственных организаций.

2. Правовые основы закупки консультационных услуг органами власти: Федеральный закон № 44-ФЗ и Федеральный закон № 223-ФЗ — сравнительная характеристика применительно к закупкам консалтинговых услуг.

3. Модели взаимодействия консультанта и заказчика в государственном секторе: экспертная, процессная и партнёрская модели — сравнительная характеристика.

4. Профессиональные стандарты и этика консультанта в государственном секторе: принципы независимости, объективности, конфиденциальности и противодействия коррупции.

5. Оценка эффективности консалтинговых проектов в государственном секторе: KPI, показатели результативности, критерии качества консультационных услуг.

6. Структура технического задания (Terms of Reference) для консультационного проекта: обязательные элементы, требования к результатам и критерии оценки.

Тема 2. Стратегическое консультирование органов власти и развитие госсектора

1. Система стратегического планирования в Российской Федерации: документы стратегического планирования, их иерархия и взаимосвязь (Федеральный закон № 172-ФЗ, Указ Президента № 309).

2. Инструменты стратегического консультирования органов власти: SWOT-анализ, форсайт, сбалансированная система показателей (BSC) — особенности применения в публичном управлении.

3. Постановка общественно значимых целей в стратегическом управлении: «дерево целей», национальные цели развития, государственные программы.

4. Разработка организационного механизма получения оптимальных результатов стратегического управления: структура, инструменты, ответственность.

5. Консультирование по вопросам реформирования государственного управления: административная реформа, бюджетирование, ориентированное на результат, цифровая трансформация.

Тема 3. Проектное консультирование в госсекторе: инструменты и управление неопределённостью

1. Методы и инструменты проектного управления в государственном секторе: паспорт проекта, план-график, матрица ответственности RACI, диаграмма Ганта.

2. Управление рисками в государственных консультационных проектах: идентификация, оценка (матрица вероятность × воздействие), меры реагирования, мониторинг рисков.

3. Фактор неопределённости в государственных проектах: источники неопределённости, методы её учёта при проектном планировании и принятии управленческих решений.

4. Организация проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (Постановление Правительства РФ № 1288): структура управления проектами, проектный офис, функции проектного комитета.

5. Гибкие методологии управления (Agile, Scrum, Kanban) в государственных проектах: возможности, ограничения и правовые рамки.

6. Оценка результатов проектной деятельности в государственном секторе: показатели эффективности проекта, представление результатов заинтересованным сторонам.

Тема 4. Научно-аналитическое сопровождение деятельности органов власти и организаций госсектора

1. Научно-аналитическое сопровождение деятельности органов власти: понятие, функции, субъекты, основные форматы аналитических материалов.

2. Методология планирования и организации научных исследований по проблемам государственного и муниципального управления: этапы, программа исследования, методы.

3. Аналитический обзор как жанр научно-аналитического сопровождения: структура, требования к содержанию, источники данных, критерии качества.

4. Разработка программы научного проекта в сфере ГМУ: постановка проблемы, цель и задачи, выбор методологии, ожидаемые результаты, практическая значимость.

5. Представление результатов научно-исследовательской деятельности профессиональной аудитории и заказчикам: форматы, требования, коммуникационная стратегия.

6. Ведущие аналитические центры России (РАНХиГС, ВШЭ, НИСИПП) и их роль в научно-аналитическом сопровождении государственного управления.

3.3. Критерии оценивания

Форма промежуточной аттестации: зачёт.

Структура зачёта: устный ответ на два теоретических вопроса из раздела 3.2.6 и анализ кейс-ситуации; продолжительность — 30 минут.

Шкала оценивания по итогам зачёта:

«Зачтено»: студент демонстрирует полное понимание понятийного аппарата и правовых основ консалтинга в государственном секторе; уверенно применяет инструменты стратегического, проектного и научно-аналитического консультирования; аргументированно решает кейс; отвечает на дополнительные вопросы; допускает незначительные неточности.

«Не зачтено»: студент не знает базовых понятий и правовых основ консалтинга; не умеет применять инструменты стратегического или проектного управления; не справляется с анализом кейса; допускает существенные содержательные ошибки или отказывается от ответа.

Критерии оценивания ролевой игры (максимум 100 баллов):

— знание роли и функций участника — 20 баллов;

— обоснованность предложений и аргументация позиции — 25 баллов;

— знание и корректное применение НПА (№ 44-ФЗ, № 223-ФЗ, № 172-ФЗ, ПП № 1288) — 20 баллов;

— навыки профессиональной коммуникации и ведения переговоров — 20 баллов;

— качество итогового согласованного решения группы — 15 баллов.

Оценка: 85–100 баллов — «отлично»; 70–84 — «хорошо»; 55–69 — «удовлетворительно»; менее 55 — «незачтено».

Критерии оценивания деловой игры (максимум 100 баллов):

— глубина анализа управленческой проблемы — 25 баллов;

— обоснованность стратегических или аналитических рекомендаций — 25 баллов;

— корректность применения инструментов (SWOT, BSC, дерево целей, форсайт, матрица рисков) — 20 баллов;

— качество оформления итогового продукта — 15 баллов;

— презентация и аргументация при защите — 15 баллов.

Критерии оценивания кейс-задания (максимум 100 баллов):

— точность идентификации управленческой проблемы — 20 баллов;

— глубина и полнота анализа ситуации — 25 баллов;

— корректность применения нормативно-правовой базы — 20 баллов;

— реалистичность и обоснованность предложенного решения — 20 баллов;

— качество оформления результата — 15 баллов.

Критерии оценивания эссе и аналитической справки (максимум 100 баллов):

— актуальность и чёткость постановки проблемы — 20 баллов;

— глубина анализа, опора на источники (НПА, научные статьи, доклады аналитических центров) — 30 баллов;

— самостоятельность и аргументированность выводов — 25 баллов;

— соответствие требованиям по структуре и объёму — 15 баллов;

— грамотность и академический стиль изложения — 10 баллов.

Критерии оценивания концепции научного проекта (максимум 100 баллов):

— актуальность и научная новизна темы — 20 баллов;

— чёткость формулировки проблемы, цели и задач исследования — 20 баллов;

— обоснованность выбора методологии и инструментария — 25 баллов;

— реалистичность ожидаемых результатов и практическая значимость — 20 баллов;

— качество оформления и устной защиты концепции — 15 баллов.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. — 2-

е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21404-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/571292> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

2. Кадырова, Г. М. Стратегическое управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15368-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/543957> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

3. Кадырова, Г. М. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21397-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/571284> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

4. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/568302> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

5. Система государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой, О. В. Паниной, С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 545 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19168-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/556175> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

6. Васильева, В. М. Государственная политика и управление : учебник и практикум для вузов / В. М. Васильева, Е. А. Колеснева, И. А. Иншаков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 441 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04621-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/561570> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский, Т. А. Занко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 933 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18509-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/568911> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

2. Проданова, Н. А. Аудит эффективности использования государственных ресурсов : учебник для вузов / Н. А. Проданова, А. А. Сергеевков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18794-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/589644> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

3. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление : учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21027-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/559179> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

4. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система : учебник для вузов / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, И. В. Кривоногов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 671 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17640-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/545077> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

5. Кадырова, Г. М. Управление государственной и муниципальной закупочной деятельностью : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15790-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/587167> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

6. Афанасьев, В. В. Методология и методы научного исследования : учебник для вузов / В. В. Афанасьев, О. В. Грибкова, Л. И. Уколова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 147 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17663-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/558820> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

7. Осейчук, В. И. Теория государственного управления : учебник для вузов / В. И. Осейчук. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17567-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/561665> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им

общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с

				01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027

				Г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от

				21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от

				27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия

7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными

эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра информационного права и цифровых технологий

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

Б1.В.11

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Формы обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры информационного права и цифровых технологий протокол № 11 от 27 апреля 2026 года

Автор:

Грищенко Г.А. – кандидат юридических наук, доцент кафедры информационного права и цифровых технологий Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Рецензент:

Чеботарева А.А. – доктор юридических наук, доцент, зав. кафедрой «Правовое обеспечение государственного управления и экономики» Юридического института Российского университета транспорта (МИИТ).

Г.А. Грищенко

Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления: рабочая программа дисциплины (модуля)/ Г.А. Грищенко. – М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины (модуля) «Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления» является приобретение теоретических знаний в области информационно-аналитического обеспечения (сопровождения) подготовки и принятия решений в системе государственного и муниципального управления и практических навыков в использовании информационно-аналитических технологий в данной сфере.

Задачами освоения дисциплины (модуля) «Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления» являются формирование умения и готовности выпускника в процессе своей профессиональной деятельности свободно ориентироваться в способах и средствах принятия управленческих решений на основе применения информационно-аналитических технологий; формирование понимания у обучающихся современных представлений о целях, задачах и практической реализации процесса цифровизации государственного и муниципального управления, включая изучение и анализ соответствующих нормативных правовых актов, судебной практики.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) «Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, такими как «Государственные и муниципальные услуги», «Адаптивные информационные и коммуникационные технологии», «Электронный документооборот в государственном и муниципальном управлении».

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) «Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

универсальными:

УК-4 способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия;

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
Развитие информационного общества в Российской Федерации. Информационная политика и информационно-аналитические технологии в управленческой деятельности	УК-4: способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.) ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке
Информатизация государственного и муниципального управления. Средства и инструменты принятия решений в управленческой деятельности	УК-4: способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.) ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке
Электронное правительство и электронное государство: понятия, механизмы реализации,	УК-4: способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых)	ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические

система информационного взаимодействия	языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.) ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке
Предоставление государственных и муниципальных услуг с использованием информационно-аналитических технологий	УК-4: способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.) ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке
Государственная информационно-аналитическая система: понятие, правовой статус, основные этапы создания и введения в эксплуатацию	УК-4: способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.) ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке
Электронный документооборот	УК-4: способен применять	ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические

в системе государственного и муниципального управления	современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.) ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке
Обеспечение информационной безопасности системы государственного и муниципального управления	УК-4: способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.) ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке

В результате освоения дисциплины (модуля) «Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления» обучающийся должен:

знать:

актуальные проблемы теории и права в сфере государственного и муниципального управления в части применения информационно-аналитических технологий;

понятийный аппарат в области цифровизации государственного и муниципального управления;

общие положения о регулировании отношений в сфере применения информационно-аналитических технологий;

информационное и гражданское законодательство в области цифровизации государственного и муниципального управления;

структуру информационно-правового статуса участника правоотношений в области цифровизации государственного и муниципального управления;

общие положения об институте правового регулирования отношений в области цифровизации государственного и муниципального управления; его связи с другими институтами информационного права

(институтом персональных данных, институтом интернет-права, институтом электронного документооборота и др.);

виды договоров, заключаемых, изменяемых и исполняемых посредством информационных технологий в области цифровизации государственного и муниципального управления; порядок и способы их заключения (исполнения);

проблемы защиты персональных данных в области цифровизации государственного и муниципального управления;

основные механизмы обеспечения информационной безопасности и способы противодействия преступности в сфере в области цифровизации государственного и муниципального управления;

уметь:

анализировать основные направления развития правового регулирования отношений в части применения информационно-аналитических технологий в государственном и муниципальном управлении;

анализировать акты действующего информационного и гражданского законодательства (международного и национального уровней) в области цифровизации государственного и муниципального управления;

анализировать существующие коллизии в области цифровизации государственного и муниципального управления;

соотносить между собой компетенции государственных органов различного уровня в области цифровизации государственного и муниципального управления (Минэкономразвития России, Минцифры России; Роскомнадзора и др.);

владеть:

навыками работы с основной и дополнительной литературой по специальности (различными источниками теоретико-правовой мысли);

навыками грамотного толкования актов информационного и гражданского законодательства в области цифровизации государственного и муниципального управления;

правовой культурой.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) «Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления» составляет 3 зачетных единицы/108 академических часов.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№ п/ п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	курс	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образователь ного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежу точной аттестаци и
			лекции	ПЗ	СР		
1	Развитие информационного общества в Российской Федерации. Информатизация государственного и муниципального управления	2	2		17	Управляемая дискуссия	Тесты/ контрольные задания
2	Электронное правительство и электронное государство: понятия, механизмы реализации, система информационного взаимодействия	2			17	Управляемая дискуссия	Тесты/ контрольные задания
	ИТОГО:		2		34		
3	Предоставление государственных и муниципальных услуг с использованием информационно-аналитических технологий	2		2	15	Управляемая дискуссия	Тесты/ контрольные задания
4	Государственная информационно-аналитическая система: понятие, правовой статус, основные этапы создания и введения в эксплуатацию	2		2	15	Управляемая дискуссия	Тесты/ контрольные задания
5	Электронный документооборот в системе государственного и муниципального управления	2		2	15	Управляемая дискуссия	Тесты/ контрольные задания
6	Обеспечение информационной безопасности системы государственного и муниципального управления	2		2	15	Управляемая дискуссия	Тесты/ контрольные задания
	ИТОГО:			8	60	Зачет – 4 ак.ч.	
	Всего по ЗФО:		2	8	94		

2.2. Занятия лекционного типа

Тема. Информационно-аналитические технологии в управленческой деятельности: понятие, виды, особенности применения

Содержание:

1. Развитие информационного общества в Российской Федерации. Информационная политика и информационно-аналитические технологии в управленческой деятельности

Этапы развития информационных технологий. Отличительные черты современного этапа развития общества и технологий. Влияние информационных технологий на общественные отношения.

Понятие, признаки и структура информационного общества.

Стратегия развития информационного общества в России.

Государственная программа РФ «Информационное общество».

Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

Информационная стратегия и информационная тактика: понятие и задачи. Информационно-аналитические технологии в управленческой деятельности.

2. Информатизация государственного и муниципального управления. Средства и инструменты принятия решений в управленческой деятельности

Информатизация государственного и муниципального управления.

Цифровое государственное управление.

Средства и инструменты применения информационно-аналитических технологий в управленческой деятельности.

Информационные технологии, используемые в тактическом реагировании и принятии решений.

3. Электронное правительство и электронное государство: понятия, механизмы реализации, система информационного взаимодействия

Электронное правительство и электронное государство: соотношение понятий и механизмы реализации.

Административная реформа в Российской Федерации: содержание мероприятий, итоги реализации и перспективы.

Результаты реализации концепции электронного правительства.

СМЭВ: понятие, структура, порядок использования.

4. Предоставление государственных и муниципальных услуг с использованием информационно-аналитических технологий

Информационно-аналитические технологии, используемые при предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Порталы государственных и муниципальных услуг: понятие, виды, порядок предоставления услуг.

Порядок принятия управленческих решений при предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Ограничения при предоставлении государственных и муниципальных услуг и трудности реализации отдельных полномочий компетентных государственных и муниципальных органов.

Контроль за порядком предоставления государственных и муниципальных услуг.

Ответственность за нарушение порядка предоставления государственных и муниципальных услуг.

5. Государственная информационно-аналитическая система: понятие, правовой статус, основные этапы создания и введения в эксплуатацию

Понятие, основные характеристики и виды ГИАС.

Функции ГИАС.

Правовые основы создания и введения в эксплуатацию ГИАС.

Правовой статус ГИАС.

Основные этапы создания и введения в эксплуатацию ГИАС.

Нормативные документы, необходимые для создания и введения в эксплуатацию ГИАС, порядок их разработки, согласования и утверждения.

Порядок обработки персональных данных в ГИАС.

Контроль за порядком использования ГИАС.

6. Электронный документооборот в системе государственного и муниципального управления

Понятие электронного документа и электронного документооборота.

Жизненный цикл электронного документа.

Использование метаданных в процессах электронного документооборота

Облачные технологии.

7. Обеспечение информационной безопасности системы государственного и муниципального управления

Информационно-аналитическая система государственного мониторинга состояния безопасности систем государственного и муниципального управления.

Защита персональных данных в сфере государственного и муниципального управления.

Методы и средства купирования угроз и уязвимостей, возникающих в сфере государственного и муниципального управления.

Обеспечение информационной безопасности критически важных объектов.

Цифровой суверенитет Российской Федерации.

Задания для подготовки:

1. Найти в открытых источниках (сеть Интернет, справочно-правовые системы «КонсультантПлюс», «Гарант», «Кодекс», учебная литература) организации, государственные структуры (комитеты, комиссии, советы и проч.), занимающиеся вопросами развития информационного общества в Российской Федерации. Указать их название, состав, порядок формирования и компетенцию.

2. Проанализировать содержание Единого портала государственных и муниципальных услуг (функций) (<http://gosuslugi.ru>). Определить, какие услуги для физических и юридических лиц государственные органы власти предоставляют в электронном виде. Среди данных услуг найти государственную услугу, которая полностью оказывается в электронном виде (от момента подачи заявки до получения итогового результата), и услугу, которая предоставляется в электронном виде частично. В отношении последней объяснить, почему данную услугу невозможно полностью перевести в электронную форму (какие имеются ограничения).

3. В сети Интернет найти информацию о распространяемых системах электронного документооборота и их возможностях.

4. В Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации и Государственной программе Российской Федерации «Информационное общество» найти положения, касающиеся вопросов использования информационно-аналитических технологий в государственном и муниципальном управлении.

2.3. Занятия семинарского типа

Практическое занятие 3. Предоставление государственных и муниципальных услуг с использованием информационно-аналитических технологий

1. Понятие государственных и муниципальных услуг.
2. Информационно-аналитические технологии, используемые при предоставлении государственных и муниципальных услуг.
3. Порталы государственных и муниципальных услуг: понятие, виды, порядок предоставления услуг.
4. Порядок принятия управленческих решений при предоставлении государственных и муниципальных услуг.
5. Ограничения при предоставлении государственных и муниципальных услуг и трудности реализации отдельных полномочий компетентных государственных и муниципальных органов.
6. Контроль за порядком предоставления государственных и муниципальных услуг.
7. Ответственность за нарушение порядка предоставления государственных и муниципальных услуг.

Задания для подготовки:

С помощью информационных ресурсов сети Интернет и других открытых источников найти информацию об опыте использования информационно-аналитических технологий при предоставлении государственных и муниципальных услуг в зарубежных странах.

Практическое занятие 4. Государственная информационно-аналитическая система: понятие, правовой статус, основные этапы создания и введения в эксплуатацию

1. Понятие, основные характеристики и виды ГИАС.
2. Функции ГИАС.
3. Правовые основы создания и введения в эксплуатацию ГИАС.
4. Правовой статус ГИАС.
6. ГАС «Правосудие».
7. ГАС «Управление».
8. Платформа «ГосТех».
9. Основные этапы создания и введения в эксплуатацию ГИАС.
10. Нормативные документы, необходимые для создания и введения в эксплуатацию ГИАС, порядок их разработки, согласования и утверждения.
11. Порядок обработки персональных данных в ГИАС.
12. Контроль за порядком использования ГИАС.

Задания для подготовки:

С помощью информационных ресурсов сети Интернет ознакомиться с функциональными возможностями ГАС «Правосудие» и ГАС «Управление», а также с назначением и особенностями функционирования Платформы «ГосТех».

Практическое занятие 5. Электронный документооборот в системе государственного и муниципального управления

1. Понятие электронного документа и электронного документооборота.
2. Жизненный цикл электронного документа с учетом его передачи при взаимодействии информационных систем.
3. Использование метаданных в процессах электронного документооборота и хранения документов
4. Развитие организационно-технологических форм документооборота на основе систем электронного документооборота (СЭД).
5. Облачная информационная безопасность электронного документооборота.

Задания для подготовки:

С помощью информационных ресурсов сети Интернет и других открытых источников найти информацию о проблемах использования облачных технологий в Российской Федерации.

Практическое занятие 6. Обеспечение информационной безопасности системы государственного и муниципального управления

1. Информационно-аналитическая система государственного мониторинга состояния безопасности систем государственного и муниципального управления.
2. Безопасная корпоративная мобильность в управленческой деятельности.
3. Защита персональных данных в сфере государственного и муниципального управления.
4. Новый подход к интеграции инфраструктуры информационной безопасности (ИБ) и информационных технологий (ИТ). Управление и контроль информационной безопасности в гибридных облаках.
5. Методы и средства купирования угроз и уязвимостей, возникающих в сфере государственного и муниципального управления.
6. Обеспечение информационной безопасности критически важных объектов.
7. Цифровой суверенитет Российской Федерации.

Задания для подготовки:

С помощью информационных ресурсов сети Интернет и других открытых источников найти информацию о правовых, организационных и технических проблемах обеспечения информационной безопасности.

2.4. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы:

- 1) Анализ действующих нормативных правовых актов международного и национального уровней.
- 2) Изучение судебной практики.
- 3) Анализ публичных отчетов органов государственной власти.

Особенности самостоятельной работы обучающихся по отдельным темам дисциплины (модуля)

Формами самостоятельной работы являются: написание рефератов, написание эссе (в том числе в рамках участия в ежегодной Всероссийской студенческой юридической олимпиаде (по соответствующей номинации), подготовка доклада, составление глоссария, выполнение кейс-задания, информационный поиск, разработка мультимедийной презентации, построение сводной (обобщающей) таблицы с указанием тем и заданий.

Формы самостоятельной работы студентов определяются преподавателем, исходя из изучаемой темы.

В рамках самостоятельной работы обучающимся рекомендуется пользоваться следующими ресурсами:

<http://www.msal.ru> – сайт ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)»;

<http://www.consultant.ru> – сайт компании «Консультант Плюс», on-line версия СПС «КонсультантПлюс»;

<http://www.garant.ru> – сайт компании «Гарант»;

<http://www.kodeks.ru> – сайт компании «Кодекс»;

<http://www.gosuslugi.ru> – Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций);

<http://smev.gosuslugi.ru/portal> – сайт системы межведомственного электронного взаимодействия;

<http://gasu.gov.ru> – государственная автоматизированная информационная система «Управление»;

<https://sudrf.ru> – государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие»;

<http://ombudsmanrf.org> – официальный сайт Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации в сети Интернет;

<http://gosmonitor.ru> – АИС «Мониторинг государственных сайтов»;

<http://www.duma.gov.ru> – официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации;

<http://www.duma.gov.ru/structure/committees/219209/>, komitet5.km.duma.gov.ru – сайты Комитета Государственной Думы по информационной политике, информационным технологиям и связи;

<http://rkn.gov.ru> – официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций;

<http://minjust.ru> – официальный сайт Министерства юстиции Российской Федерации;

<http://www.fas.gov.ru> – официальный сайт Федеральной антимонопольной службы;

<http://eais.rkn.gov.ru> – Единый реестр доменных имен, указателей страниц сайтов в сети «Интернет» и сетевых адресов, позволяющих идентифицировать сайты в сети «Интернет», содержащие информацию, распространение которой в Российской Федерации запрещено;

<http://www.russianlaw.net> – сервер обсуждений проблем правового регулирования отношений, возникающих по поводу использования Интернет.

Модель (особенности) самостоятельной работы по отдельным разделам и темам дисциплины (модуля) заочной формы обучения

Тема 1. Развитие информационного общества в Российской Федерации. Информатизация государственного и муниципального управления

Задания.

Показать взаимосвязь задач и инструментов информационно-аналитического обеспечения государственного, муниципального и корпоративного управления в:

социально-экономической сфере (макрэкономика, сельское хозяйство, промышленность, ЖКХ);

общественно-политической сфере (выборы, отношение к власти, общественные и политические объединения);

сфере национальной безопасности (финансовая безопасность, общественная безопасность, национальная оборона).

Подготовить доклад-презентацию на тему: «Российский и зарубежный опыт применения методов анализа «больших данных» при подготовке и принятии решений в управленческой деятельности».

Тема 2. Электронное правительство и электронное государство: понятия, механизмы реализации, система информационного взаимодействия

Задания.

1. Рассмотреть систему организационно-правового обеспечения работы электронного государства зарубежных стран (США, Германия, Япония, Южная Корея и др.). Определить тенденции развития системы электронного государства в указанных государствах и сравнить с РФ.

2. Подготовить доклад-презентацию на тему: «Система распределенных ситуационных центров – инструмент реализации цифровой экономики».

3. Подготовить доклады о работе региональных ситуационных центров Президента РФ в ЦФО, СЗФО, ЮФО, СКФО, УФО, ДФО, СФО.

4. Подготовить доклады о работе федеральных ситуационных центров: СЦ Президента РФ, СЦ Правительства РФ

Тема 3. Предоставление государственных и муниципальных услуг с использованием информационно-аналитических технологий

Задание.

На портале <https://www.gosuslugi.ru> приобрести навыки работы по получению различных государственных услуг.

Тема 4. Государственная информационно-аналитическая система: понятие, правовой статус, основные этапы создания и введения в эксплуатацию

Задание.

На официальных сайтах ГАС «Управление» (<http://gasu.gov.ru> – государственная автоматизированная информационная система «Управление») и ГАС «Правосудие» (<https://sudrf.ru> – государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие») проанализировать основной функционал, предоставляемый данными информационными системами.

Тема 5. Электронный документооборот в системе государственного и муниципального управления

Задание.

Рассмотреть возможности современных систем электронного документооборота (СЭД) в облаках. СЭД в формате SAAS.

Тема 6. Обеспечение информационной безопасности системы государственного и муниципального управления

Задания.

1. Сделать подборку отечественных современных разработок (ИТ, информационно-аналитических систем), используемых в управленческой деятельности в соответствии с планом импортозамещения.

2. Подготовить предложения для внесения в законодательство в сфере ИБ по наиболее актуальным проблемам. Например, подготовить модель документа о безопасности критически важных объектов в условиях всеобщей цифровизации.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для освоения дисциплины (модуля) «Информационно-аналитические технологии в государственном и муниципальном управлении», получения знаний и формирования профессиональных компетенций используются следующие образовательные технологии:

1. при проведении занятий лекционного типа могут быть применены следующие активные методы обучения:

- лекция-дискуссия (с постановкой проблем);
- лекция-презентация.

2. при проведении занятий семинарского типа могут быть применены следующие активные методы обучения:

- работа в малых группах;
- подготовка рефератов, докладов и их обсуждение на учебном занятии;
- выполнение эссе;
- творческие задания;
- анализ конкретных ситуаций (кейс-стади);
- «круглый стол»;
- компьютерное тестирование.

Примерная тематика письменных работ:

1. Правовые проблемы построения информационного общества в России и проблемы использования информационно-аналитических технологий в управленческой деятельности.

2. Концепция электронного правительства в Российской Федерации.

3. Информационно-аналитические технологии в управленческой деятельности: тенденции развития.
4. Принципы использования информационно-аналитических технологий в управленческой деятельности.
5. Особенности использования информационно-аналитических технологий в государственном и муниципальном управлении.
6. Правовой статус государственных информационно-аналитических систем (на примере любой подобной системы).
7. Правовое регулирование отношений в области использования информационно-аналитических технологий в управленческой деятельности: проблемы теории и практики.
8. Правовое, организационное и техническое обеспечение электронного документооборота.
9. Информационно-правовое обеспечение государственного и муниципального управления.
10. Обеспечение информационной безопасности государственного и муниципального управления.

Примерные вопросы к зачету

1. Отличительные черты современного этапа развития общества и информационных технологий.
2. Роль информации, информационных систем в процессе социально-правового управления.
3. Стратегия развития информационного общества в России.
4. Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество».
5. Информационная стратегия и информационная тактика: понятие и задачи. Цель информационной политики и структура информационно-правового механизма ее реализации.
6. Информационно-аналитические технологии в управленческой деятельности.
7. Информатизация государственного и муниципального управления.
8. Цифровое государственное управление.
9. Средства и инструменты применения информационно-аналитических технологий в управленческой деятельности.
10. Информационные технологии, используемые в тактическом реагировании и принятии решений.
11. Применение методов анализа «больших данных» при подготовке и принятии решений в управленческой деятельности.
12. Электронное правительство и электронное государство: соотношение понятий и механизмы реализации.
13. Административная реформа в Российской Федерации: содержание мероприятий, итоги реализации и перспективы.

14. Результаты реализации концепции электронного правительства.
15. Использование «smart»-технологий.
16. Система межведомственного электронного взаимодействия: понятие, структура, порядок использования.
17. Система распределенных ситуационных центров как интеграционная платформа государственного и муниципального управления.
18. Понятие государственных и муниципальных услуг.
19. Информационно-аналитические технологии, используемые при предоставлении государственных и муниципальных услуг.
20. Порталы государственных и муниципальных услуг: понятие, виды, порядок предоставления услуг.
21. Порядок принятия управленческих решений при предоставлении государственных и муниципальных услуг.
22. Ограничения при предоставлении государственных и муниципальных услуг и трудности реализации отдельных полномочий компетентных государственных и муниципальных органов.
23. Контроль за порядком предоставления государственных и муниципальных услуг.
24. Ответственность за нарушение порядка предоставления государственных и муниципальных услуг.
25. Понятие, основные характеристики и виды государственных информационно-аналитических систем (далее – ГИАС).
26. Функции ГИАС.
27. Правовые основы создания и введения в эксплуатацию ГИАС.
28. Правовой статус ГИАС.
29. Основные этапы создания и введения в эксплуатацию ГИАС.
30. Нормативные документы, необходимые для создания и введения в эксплуатацию ГИАС, порядок их разработки, согласования и утверждения.
31. Порядок обработки персональных данных в ГИАС.
32. Контроль за порядком использования ГИАС.
33. Понятие электронного документа и электронного документооборота.
34. Жизненный цикл электронного документа с учетом его передачи (миграции) при взаимодействии информационных систем.
35. Использование метаданных в процессах электронного документооборота и хранения документов
36. Развитие организационно-технологических форм документооборота на основе систем электронного документооборота (СЭД).
37. Облачная информационная безопасность электронного документооборота.
38. Информационно-аналитическая система государственного мониторинга состояния безопасности систем государственного и муниципального управления. Требования к Системе Менеджмента Информационной Безопасности (СМИБ/ISMS).

39. Безопасная корпоративная мобильность в управленческой деятельности.

40. Защита персональных данных в сфере государственного и муниципального управления.

41. Новый подход к интеграции инфраструктуры информационной безопасности (ИБ) и информационных технологий (ИТ). Управление и контроль информационной безопасности в гибридных облаках.

42. Методы и средства купирования угроз и уязвимостей, возникающих в сфере государственного и муниципального управления.

43. Обеспечение информационной безопасности критически важных объектов.

44. Цифровой суверенитет Российской Федерации. Политика импортзамещения.

45. Перспективы совершенствования и расширения сферы использования информационно-аналитических технологий.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1. Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1991 г. // Российская газета от 25 декабря 1993, № 237.

2. Конвенция о защите прав человека и основных свобод (заключена в г. Риме 04.11.1950).

3. Конвенция Совета Европы ETS № 108 «О защите физических лиц при автоматизированной обработке персональных данных» (Страсбург, 28 января 1981 г.).

4. Декларация прав и свобод человека и гражданина. Одобрена Верховным Советом РСФСР 22 ноября 1991 г. // Ведомости Совета народных депутатов РСФСР и Верховного Совета РСФСР. 1991. № 52. – Ст. 1865.

5. Окинавская Хартия глобального информационного общества от 22 июля 2000 г.// Дипломатический вестник. № 8. август 2000 г.

6. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации от 7 февраля 2008 г. № ПР-212 // Российская газета от 16 февраля 2008 г. № 4591.

7. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации утверждена Указом Президента Российской Федерации от 5 декабря 2016 г. №646//Российская газета от 6 декабря 2016 г.

8. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // СЗ РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301; часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ // СЗ РФ. – 2001. – № 49. – Ст. 4552; часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ // СЗ РФ. – 2006. – № 52 (1 ч.). – Ст. 5496.

9. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. // СЗ РФ. – 1996. – № 25. – Ст. 2954.
10. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ // Российская газета от 27 июля 2002 г. № 137. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ // СЗ РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 1.
11. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // СЗ РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
12. Закон Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. № 2124-1 «О средствах массовой информации» // Российская газета от 08 февраля 1992г. № 32.
13. Закон Российской Федерации от 21 июля 1993 г. № 5485-I «О государственной тайне» // Собрание законодательства РФ. 1997. № 41. - Ст. 4673.
14. Федеральный закон от 13 января 1995 г. № 7-ФЗ «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации».
15. Федеральный закон от 18 июля 1995 г. № 108-ФЗ «О рекламе» // СЗ РФ – 1995. – № 30. – Ст. 2864.
16. Федеральный закон от 25 июля 2002 г. № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» // Российская газета от 30 июля 2002 г. № 138-139.
17. Федеральный закон от 10 января 2003 г. № 20-ФЗ «О государственной автоматизированной системе Российской Федерации «Выборы» // СЗ РФ. – 2003. – № 2. – Ст. 172.
18. Федеральный закон от 7 июля 2003 г. № 126-ФЗ «О связи» // СЗ РФ. – 2003. – № 28. – Ст. 2895.
19. Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне».
20. Федеральный закон от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».
21. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Собрание законодательства РФ. 1995. № 8. – Ст. 609.
22. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» // Российская газета от 29 июля 2006 г. № 165.
23. Федеральный закон от 22 декабря 2008 г. № 262-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации».
24. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления».
25. Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию

инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

26. Федеральный закон от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию».

27. Федеральный закон от 06 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи».

28. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 21-ФЗ.

29. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 1993 г. № 2334 «О дополнительных гарантиях прав граждан на информацию» // Собрание актов Президента и Правительства РФ от 10 января 1994 г. № 2. - Ст. 74.

30. Перечень сведений, отнесенных к государственной тайне, утвержденный Указом Президента РФ от 30 ноября 1995 г. № 1203 с изменениями, внесенными Указами от 24 января 1998 г. № 61, от 6 июня 2001 г. № 659 // СЗ РФ. –1998. – № 5. – Ст. 561; 2001. – № 24. – Ст. 2418.

31. Перечень сведений конфиденциального характера, утвержденный Указом Президента РФ от 6 марта 1997 г. № 188 // СЗ РФ. – 1997. – № 10. – Ст. 1127.

32. Основы государственной политики в области международной информационной безопасности на период до 2020 года, утв. Президентом Российской Федерации 24 июля 2013 года № Пр-1753.

33. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

34. Указ Президента РФ от 31.03.2023 № 231 «О создании, развитии и эксплуатации государственных информационных систем с использованием единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех».

35. Постановление Правительства Российской Федерации от 4 сентября 1995 г. № 870 «Об утверждении Правил отнесения сведений, составляющих государственную тайну, к различным степеням секретности».

36. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 1997 г. № 973 «Об утверждении Положения о подготовке к передаче сведений, составляющих государственную тайну, другим государствам или Международным организациям».

37. Постановление Правительства Российской Федерации от 23 июля 2005 г. № 443 «Об утверждении Правил разработки перечня сведений, отнесенных к государственной тайне».

38. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 сентября 2008 г. № 687 «Об утверждении Положения об особенностях обработки персональных данных, осуществляемой без использования средств автоматизации».

39. Постановление Правительства РФ от 25.12.2009 № 1088 (ред. от 21.08.2020) «О государственной автоматизированной информационной

системе «Управление» (вместе с «Положением о государственной автоматизированной информационной системе «Управление»).

40. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2010 г. № 63 «Об утверждении Инструкции о порядке допуска должностных лиц и граждан Российской Федерации к государственной тайне».

41. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 октября 2012 г. № 1101 «О единой автоматизированной информационной системе «Единый реестр доменных имен, указателей страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и сетевых адресов, позволяющих идентифицировать сайты в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», содержащие информацию, распространение которой в Российской Федерации запрещено».

42. Постановление Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2012 года № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».

43. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. № 1205 «Об утверждении Правил организации и осуществления федерального государственного контроля за обеспечением защиты государственной тайны».

44. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 июля 2013 г. № 583 «Об обеспечении доступа к общедоступной информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» в форме открытых данных».

45. Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество», утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 313.

46. Постановление Правительства Российской Федерации от 19 августа 2015 г. № 857 «Об автоматизированной информационной системе «Реестр нарушителей прав субъектов персональных данных».

47. Постановление Правительства РФ от 27.11.2015 № 1278 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление».

48. Постановление Правительства РФ от 03.06.2019 № 710 (ред. от 16.04.2021) «О проведении эксперимента по повышению качества и связанности данных, содержащихся в государственных информационных ресурсах» (вместе с «Положением о проведении эксперимента по повышению качества и связанности данных, содержащихся в государственных информационных ресурсах»).

49. Постановление Правительства РФ от 14.05.2021 № 733 «Об утверждении Положения о федеральной государственной информационной

системе «Единая информационная платформа национальной системы управления данными» и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

50. Распоряжение Правительства РФ от 21.10.2022 № 3102-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех», плана мероприятий («дорожной карты») по созданию единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех».

51. Постановление Правительства РФ от 16.12.2022 № 2338 (ред. от 03.04.2024) «Об утверждении Положения о единой цифровой платформе Российской Федерации «ГосТех», о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 6 июля 2015 г. № 676 и признании утратившим силу пункта 6 изменений, которые вносятся в требования к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 11 мая 2017 г. № 555».

52. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 июля 2013 г. № 1187-р «Об утверждении перечня общедоступной информации о деятельности федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, размещаемой в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» в форме открытых данных».

53. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления».

54. Российская программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена 4 июня 2019 года протоколом заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и нацпроектам).

55. Приказ Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 14 ноября 2011 г. № 312 «Об утверждении Административного регламента исполнения Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций государственной функции по осуществлению государственного контроля (надзора) за соответствием обработки персональных данных требованиям законодательства Российской Федерации в области персональных данных».

56. Базовая модель угроз безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных, утв. Заместителем директора ФСТЭК России 15 февраля 2008 года.

57. Разъяснения Роскомнадзора по вопросам отнесения фото-, видеоизображений, дактилоскопических данных и иной информации к

биометрическим персональным данным и особенностей их обработки от 30.08.2013.

58. Приказ Федеральной службы по техническому и экспортному контролю от 18 февраля 2013 года № 21 «Об утверждении Составы и содержания организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».

59. Приказ Минэкономразвития России от 15.11.2013 № 681 (ред. от 11.01.2016) «Об утверждении Порядка формирования, обработки данных, а также предоставления и анализа информации, содержащейся в государственной автоматизированной информационной системе «Управление», организации доступа к ней».

60. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 28.05.2019 № 9).

61. Постановление Президиума Совета судей Российской Федерации от 27 января 2011 г. № 253 «Об утверждении Регламента организации размещения сведений о находящихся в суде делах и текстов судебных актов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» на официальном сайте суда общей юрисдикции».

2. Судебная практика

1. Информационное письмо Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 18 января 2011 г. № 144 «О некоторых вопросах практики рассмотрения арбитражными судами споров о предоставлении информации участникам хозяйственных обществ».

3. Основная литература

1. Цифровое право: учебник/А. Дюфло, Л.В. Андреева, В.В. Блажеев [и др.] ; под общ. ред. В.В. Блажеева, М.А. Егоровой. – Москва : Проспект, 2020. – 640 с. – ISBN 978-5-392-22729-7. – URL: <http://ebs.prospekt.org/book/42840> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.

2. Информационные правоотношения: теоретические аспекты : коллективная монография/И.М. Рассолов, А.Б. Агапов, В.Н. Протасов [и др.] ; под ред. И.М. Рассолова. – М. : Проспект, 2017. – 208 с. – ISBN 978-5-392-24092-0. – URL: <http://ebs.prospekt.org/book/34597> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.

4. Дополнительная литература

1. Информационное право : учебник для вузов / Н.Н. Ковалева [и др.] ; под редакцией Н.Н. Ковалевой. – М. : Юрайт, 2022. – 353 с. – ISBN 978-5-534-13786-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/496717> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.
2. Актуальные проблемы информационного права: учебник/И.Л. Бачило, М.А. Лапиной, – М. : Юстиция, 2020. – 592 с. – ISBN 978-5-4365-4151-8. – URL: <https://book.ru/book/935207> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.
3. Организационное и правовое обеспечение информационной безопасности : учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. А. Поляковой, А. А. Стрельцова. – М. : Юрайт, 2022. – 325 с. – ISBN 978-5-534-03600-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/498844> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.
4. Алексеева, Т. В. Информационные аналитические системы : учебник / Т. В. Алексеева, Ю. В. Амириди, В. В. Дик [и др.] ; под ред. В. В. Дика. – Москва : МФПУ Синергия, 2013. – 384 с. – ISBN 978-5-4257-0092-6. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/451186> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.
5. Иншакова, Е. Г. Электронное правительство в публичном управлении : монография / Е. Г. Иншакова. – М/ : Юрайт, 2022. – 139 с. – ISBN 978-5-534-10907-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/493237> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.
6. Ковалева, Н. Н. Информационное обеспечение органов власти : учебное пособие для вузов / Н. Н. Ковалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2022. – 245 с. – ISBN 978-5-534-13291-5. – URL: <https://urait.ru/bcode/496339> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.
7. Абросимова, М.А., Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие. – Москва : КноРус, 2021. – 245 с. – ISBN 978-5-406-08176-1. – URL: <https://book.ru/book/939223> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.

8. Замятина, О. М. Моделирование систем : учебное пособие / О. М. Замятина. – Томск : ТПУ, 2009. – URL: http://window.edu.ru/resource/826/74826/files/Zamyatina_Textbook.pdf (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : свободный
9. Ильин, Н.И. Ситуационные центры. Опыт, состояние, тенденции развития / Н.И. Ильин, Н.Н. Демидов, Е.В. Новикова. – М. : Медиа-пресс, 2011. – URL: [электронный документ](#) (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : свободный
10. Гарифуллина, А. Ф. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении / Ишкулова Г.Р., Гарифуллина А.Ф. – Текст : электронный // Экономика и социум. – 2013. – № 3 (8). – С. 299-302. – URL: https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_c5cf427672844f7ebc36dede8a2311a0.pdf?index=true (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : свободный
11. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2022. – 367 с. – ISBN 978-5-534-03503-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/490618> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.
12. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2022. – 299 с. – ISBN 978-5-534-03501-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/490619> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : локальная сеть Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – Текст : электронный.
13. Шеметев А.А. Современные информационные технологии в государственном и муниципальном управлении : презентация // Портал научно-практических публикаций. – URL: <https://portalnp.snauka.ru/wp-content/uploads/2015/06/SHemetev-A-A-Sovremennyye-IT-v-GiMU.pdf> (дата обращения: 25.04.2026). – Режим доступа : свободный

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического

работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03 2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г.

				с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с

				09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры:

	Российской государственной библиотеки)			- № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 20.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 г. № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05. 2019 г. № 31806485253 от 21.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, лабораторной, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным нормам и правилам.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,

-стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

-стол студенческий двухместный – 31 шт.,

-стул – 25 шт.,

-компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

-стол студенческий двухместный – 12 шт.,

-стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

АНТИКРИЗИСНЫЙ КОНСАЛТИНГ

Б1.В.12

год набора - 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Романенко Н.Ю. – доцент кафедры управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.э.н., доцент

Рецензент:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела
– ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр»

Внутренний рецензент:

Губин А.М. – заведующий кафедрой управления и экономики
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), к.ю.н., доц.

Романенко Н.Ю.

Антикризисный консалтинг: рабочая программа дисциплины (модуля)/
Н.Ю. Романенко. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е.
Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля). Реализация поставленной цели требует решения определённого ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Антикризисный консалтинг» является формирование у обучающихся компетенций в области антикризисного консультирования: критического анализа кризисных ситуаций на основе системного подхода, разработки стратегий антикризисных действий и проектного управления антикризисными мероприятиями на всех этапах их жизненного цикла.

Задачами учебной дисциплины (модуля) «Антикризисный консалтинг» являются:

1) изучение понятийного аппарата антикризисного управления и консалтинга: видов и природы кризисов в организациях, методологии антикризисной диагностики, правовых основ несостоятельности и финансового оздоровления;

2) освоение методов системного анализа кризисной ситуации: инструментов диагностики финансово-экономического состояния организации, оценки рисков, выявления причинно-следственных связей кризисных явлений;

3) формирование навыков разработки антикризисных стратегий и программ: постановки проблемы, проектирования антикризисных мероприятий, обоснования ресурсов и планирования реализации программ финансового оздоровления;

4) развитие умений проектного управления антикризисным консультированием: формулирования проектных задач, разработки концепции и плана реализации антикризисного проекта, управления рисками и мониторинга хода исполнения;

5) выработка практических навыков взаимодействия с заказчиком антикризисного консалтинга: ведения переговоров, обоснования рекомендаций, оформления консультационных продуктов и представления результатов;

6) формирование готовности к критической оценке концепций кризис-менеджмента и антикризисного управления с использованием логико-методологического инструментария в предметной области.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Антикризисный консалтинг» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Освоение дисциплины опирается на знания и умения, полученные обучающимися в ходе изучения следующих дисциплин образовательной программы: Методология управленческого консультирования; Теория организации и организационное поведение; Управление проектами.

Содержательно-логические связи обеспечивают переход к изучению последующих дисциплин образовательной программы: Организационная диагностика; Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР, а также к прохождению производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

универсальными:

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
Теоретические, методологические и правовые основы антикризисного консалтинга		
Тема 1. Антикризисный консалтинг: понятие, виды кризисов и правовые основы несостоятельности	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников
Тема 2. Диагностика кризисного состояния организации и оценка рисков	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с

		противоречивой информацией из разных источников ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области
АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНЫМ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕМ		
Тема 3. Антикризисные стратегии и программа финансового оздоровления	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов ИУК 2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления ИУК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения ИУК 2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости
Тема 4. Проектное управление антикризисным консультированием: планирование, мониторинг и завершение проекта	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК 2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения ИУК 2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования

		ИУК 2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) Знать:

1. Понятие, виды и природу кризисов в организациях; причинно-следственные связи возникновения кризисных явлений в экономических системах; классификацию кризисов по масштабу, источникам, стадиям развития

2. Методологию системного анализа кризисной ситуации: методы диагностики финансово-экономического состояния организации, оценки кризисных рисков, выявления проблемных зон

3. Правовые основы несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления в Российской Федерации: Федеральный закон № 127-ФЗ, процедуры банкротства, полномочия арбитражного управляющего

4. Инструменты проектного управления антикризисными мероприятиями: разработку концепции и плана реализации антикризисного проекта, управление ресурсами, мониторинг и корректировку хода проекта

5. Современные концепции антикризисного менеджмента и консалтинга: стратегии финансового оздоровления, реструктуризации, turnaround-менеджмента; критерии оценки их применимости в конкретных условиях

б) Уметь:

1. Анализировать кризисную ситуацию как систему, выявлять её составляющие и взаимосвязи, определять пробелы в информации и проектировать процессы по их устранению

2. Применять методы диагностики финансово-экономического состояния организации и оценки рисков для обоснования антикризисных рекомендаций

3. Разрабатывать стратегию антикризисных действий, аргументировать выбор мероприятий на основе системного и междисциплинарных подходов

4. Формулировать проектную задачу антикризисного консультирования, разрабатывать концепцию и план реализации антикризисного проекта с использованием инструментов планирования

5. Осуществлять мониторинг хода реализации антикризисного проекта, выявлять отклонения и вносить корректирующие изменения в план и зоны ответственности

в) Владеть:

1. Методами системного анализа проблемной ситуации, критической оценки надёжности источников информации и работы с противоречивыми

данными из разных источников применительно к задачам антикризисного консалтинга

2. Навыками диагностики кризисного состояния организации, оценки рисков и разработки обоснованных антикризисных стратегий

3. Инструментами проектного управления антикризисными мероприятиями: планирования ресурсов, разработки плана реализации, мониторинга и корректировки проекта

4. Техниками взаимодействия с заказчиком антикризисного консалтинга: обоснования рекомендаций, оформления консультационных продуктов, представления результатов антикризисного проекта

5. Логико-методологическим инструментарием критической оценки концепций антикризисного управления и выработки аргументированных стратегий решения проблемных ситуаций

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 академических часов). Форма промежуточной аттестации – зачёт.

2.1. Тематический план для заочной формы обучения

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Курс	Виды учебной деятельности и трудоемкость (в часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			Лекции	ПЗ	СР		
1	Антикризисный консалтинг: понятие, виды кризисов и правовые основы несостоятельности	2	2	2	24	Технология проблемного обучения; Технология смешанного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах	Устный опрос; тестирование
2	Диагностика кризисного состояния организации и оценка рисков	2		2	24	Кейс-технология; Технология проблемного обучения; Технология работы в малых группах; Технология деловой игры	Устный опрос; кейс-задание
3	Антикризисные	2		2	23	Технология	Устный

	стратегии и программа финансового оздоровления					проектного обучения; Кейс-технология; Технология работы в малых группах; Технология деловой игры	опрос; защита программы финансового оздоровления
4	Проектное управление антикризисным консультированием : планирование, мониторинг и завершение проекта	2		2	23	Технология проектного обучения; Кейс-технология; Технология деловой игры; Технология работы в малых группах	Устный опрос; защита концепции и плана антикризисного проекта; зачёт
	Итого		2	8	94	Зачёт 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Антикризисный консалтинг: понятие, виды кризисов и правовые основы несостоятельности

Содержание:

1. Антикризисный консалтинг как вид профессиональной деятельности: понятие, специфика, место в системе управленческого консультирования; субъекты антикризисного консалтинга (арбитражные управляющие, антикризисные менеджеры, независимые консалтинговые компании, СРО); отличия от традиционного управленческого консультирования по временному горизонту, срочности задач и ответственности консультанта.

2. Понятие и природа кризисов в организациях: виды кризисов по масштабу (локальные, системные), источникам (внешние, внутренние), стадиям развития (латентная, острая, хроническая, разрешение); кризисы ликвидности, платёжеспособности, рентабельности и стратегические кризисы; взаимосвязь видов кризисов и ранние предупредительные сигналы.

3. Правовые основы несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления в Российской Федерации: Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (понятие несостоятельности, критерии, процедуры наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства, мирового соглашения); полномочия арбитражного управляющего; гражданско-правовые и трудовые аспекты банкротства (ГК РФ, ТК РФ).

4. Диагностика кризисного состояния и жизненный цикл антикризисного консалтингового проекта: задачи и этапы диагностики, финансовые коэффициенты и модели прогнозирования банкротства (Альтман, Бивер), нефинансовые индикаторы кризиса; инструменты системного анализа (диаграмма Исикавы, дерево проблем, PEST-, SWOT-анализ); этапы и

продукты антикризисного консультирования (диагностика - стратегия - план - реализация - мониторинг - выход).

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативных правовых актов по теме лекции.

2.3. Занятия семинарского типа

Практическое занятие 1. Антикризисный консалтинг: понятие, виды кризисов и правовые основы несостоятельности

Содержание:

1. Анализ финансовых показателей и диагностика кризисного состояния организации.

Практическое задание «Диагностика кризисного состояния организации»: студентам предоставляется финансовая отчётность условной организации за 3 года. В малых группах проводится экспресс-диагностика: расчёт коэффициентов ликвидности, платёжеспособности, финансовой устойчивости; применение модели Альтмана. Каждая группа формулирует вывод о стадии кризиса и представляет его с обоснованием. Сравнительное обсуждение подходов групп.

2. Идентификация вида и стадии кризиса на основе комплексного описания ситуации.

Кейс «Определение вида и стадии кризиса в компании»: студентам предоставляется описание реальной или смоделированной кризисной ситуации в компании (отрасль на выбор: розничная торговля, производство, строительство). Задача — идентифицировать вид кризиса (ликвидности / рентабельности / стратегический), определить стадию, выявить ранние предупредительные сигналы, которые были проигнорированы. Результат — аналитическая записка объёмом 1–2 стр.

3. Применение системного анализа для выявления причин кризиса и точек консультативного вмешательства.

Работа в малых группах «Системный анализ кризисной ситуации»: каждая группа строит диаграмму Исикавы (причинно-следственную) и дерево проблем для описанной кризисной ситуации. Задача — выявить корневые причины, систематизировать связи между проблемами и определить точки наиболее эффективного консультационного вмешательства. Межгрупповое обсуждение.

Задания для подготовки:

- изучить статьи 2, 3, 7–9 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» и подготовить краткую справку (1 стр.) о критериях и процедурах несостоятельности;

- ознакомиться с методикой расчёта показателей финансовой устойчивости и ликвидности и подготовить шаблон таблицы для экспресс-диагностики кризисного состояния организации;

- прочитать раздел об инструментах системного анализа (диаграмма Исикавы, дерево проблем) в любом учебнике по системному анализу или управлению, выписать ключевые шаги построения диаграммы Исикавы (0,5–1 стр.).

Практическое занятие 2. Диагностика кризисного состояния организации и оценка рисков

Содержание:

1. Проведение комплексной диагностики кризисной ситуации с использованием финансовых и нефинансовых индикаторов.

Практическое задание «Комплексная диагностика кризисной ситуации»: студенты в малых группах проводят полную диагностику условной компании, используя финансовые (коэффициентный анализ, модель Альтмана) и нефинансовые (кадровые, операционные, рыночные) индикаторы. Задача — оценить надёжность каждого источника информации, устранить противоречия между данными и сформулировать интегральный вывод о состоянии компании. Результат — диагностический отчёт (2–3 стр.).

2. Идентификация и оценка рисков кризисного предприятия с учётом надёжности источников информации.

Кейс «Оценка рисков кризисного предприятия»: студентам предоставляется многоуровневое описание кризисной ситуации в производственной компании с противоречивыми данными из разных источников (бухгалтерская отчётность, оценка рынка, кадровые данные). Задача – провести идентификацию и оценку рисков (матрица вероятность × воздействие), критически оценить надёжность источников, разработать реестр рисков с мерами реагирования и обосновать стратегию антикризисных действий.

3. Разработка и сравнительный анализ стратегий антикризисных действий.

Работа в малых группах «Стратегия антикризисных действий»: каждая группа разрабатывает и аргументирует стратегию решения выявленной проблемной ситуации, используя системный и междисциплинарный подход. Группы представляют стратегии аудитории; проводится сравнительный анализ предложенных решений, обсуждаются методологические различия подходов.

Задания для подготовки:

- изучить методику построения матрицы рисков (вероятность × воздействие); подготовить шаблон реестра рисков с примером заполнения для кризисного предприятия (1 стр.);

- ознакомиться с основными современными концепциями антикризисного менеджмента (turnaround-менеджмент, реструктуризация, финансовое оздоровление); подготовить сравнительную таблицу концепций (1 стр.);

- найти в открытых источниках один реальный случай антикризисного управления (русская практика); проанализировать применённые инструменты диагностики и выбранную стратегию (1 стр.).

Практическое занятие 3. Антикризисные стратегии и программа финансового оздоровления

Содержание:

1. Проектирование программы финансового оздоровления организации на основе результатов диагностики.

Практическое задание «Разработка программы финансового оздоровления»: студенты в малых группах разрабатывают программу финансового оздоровления условной компании по результатам диагностики. Программа включает: цель и задачи, перечень антикризисных мероприятий, план-график (диаграмма Ганта), обоснование необходимых ресурсов с учётом их заменимости, ожидаемые результаты и критерии оценки. Группы защищают программы перед аудиторией.

2. Формулирование проектной задачи антикризисного консалтинга и разработка концепции антикризисного проекта.

Кейс «Формулирование проектной задачи антикризисного консалтинга»: студентам предоставляется описание запроса от условной компании на антикризисное консультирование. Задача — сформулировать проектную задачу, разработать концепцию антикризисного проекта: цель, задачи, актуальность, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения; обосновать выбор инструментов планирования (диаграмма Ганта, матрица RACI, реестр рисков).

3. Планирование ресурсного обеспечения антикризисного проекта и анализ ограниченности ресурсов.

Работа в малых группах «Планирование ресурсов антикризисного проекта»: каждая группа разрабатывает план ресурсного обеспечения антикризисного проекта: финансовые, кадровые, временные ресурсы; определяет заменимость ресурсов и риски их недоступности. Результат — ресурсный план проекта с анализом альтернатив (1–2 стр.). Обсуждение: как ограниченность ресурсов влияет на выбор антикризисной стратегии?

Задания для подготовки:

- изучить структуру и требования к плану финансового оздоровления согласно Постановлению Правительства РФ от 22.05.2003 № 299; подготовить шаблон плана (1 стр.);

- ознакомиться с инструментами планирования проектов (диаграмма Ганта, матрица RACI); подготовить пример заполнения для антикризисного проекта (1 стр.);

- изучить статьи 80–92 Федерального закона № 127-ФЗ о процедуре финансового оздоровления; выписать требования к плану финансового оздоровления и графику погашения задолженности (0,5–1 стр.).

Практическое занятие 4. Проектное управление антикризисным консультированием: планирование, мониторинг и завершение проекта

Содержание:

1. Разработка плана реализации антикризисного консультационного проекта с использованием инструментов проектного управления.

Практическое задание «Разработка плана реализации антикризисного проекта»: студенты в малых группах разрабатывают полный план реализации антикризисного консультационного проекта с использованием инструментов планирования: диаграмма Ганта, матрица ответственности (RACI), реестр рисков. Определяются контрольные точки, зоны ответственности участников, критерии завершения каждого этапа. Группы представляют планы и проходят процедуру «защиты перед заказчиком».

2. Мониторинг хода антикризисного проекта и корректировка плана по результатам анализа отклонений.

Деловая игра «Проектный комитет: мониторинг антикризисного проекта»: студенческие команды выступают как участники антикризисного проекта на этапе мониторинга. Каждой команде предоставляется отчёт о ходе выполнения проекта с выявленными отклонениями. Задача — провести анализ отклонений, разработать корректирующие меры, уточнить зоны ответственности участников и внести изменения в план. Команды представляют скорректированный план «проектному комитету».

3. Разработка и представление индивидуальной концепции антикризисного консультационного проекта.

Практическое задание «Разработка концепции антикризисного проекта»: каждый студент самостоятельно разрабатывает концепцию антикризисного консультационного проекта для условной организации: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность и значимость, описывает ожидаемые результаты и возможные сферы применения. Результат — концепция проекта объёмом 2–3 страницы; устная защита перед аудиторией.

Задания для подготовки:

- изучить основные инструменты проектного планирования (РМВОК, ГОСТ Р 54869-2011); подготовить шаблон плана реализации антикризисного проекта с ключевыми разделами (1 стр.);

- ознакомиться с процедурой мониторинга проекта: понятие отклонения, методы анализа освоенного объёма (EVM); подготовить краткий конспект (0,5–1 стр.);

- сформулировать концепцию антикризисного консультационного проекта для выбранной отрасли и подготовить тезисы для обсуждения на занятии (1 стр.).

2.4. Самостоятельная работа обучающихся

Общий объём самостоятельной работы по дисциплине составляет 94 академических часа.

Формы самостоятельной работы:

- конспектирование нормативно-правовых актов, учебной литературы и аналитических материалов по вопросам антикризисного управления, несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления организаций;
- подготовка к практическим занятиям: изучение теоретических концепций, анализ открытых источников, подготовка шаблонов диагностических таблиц, матриц рисков, диаграмм Исикавы и иных вспомогательных материалов;
- решение кейс-заданий и проблемных ситуаций: диагностика кризисного состояния организации, оценка рисков, выбор антикризисной стратегии, обоснование управленческих и правовых решений;
- выполнение проектных заданий: подготовка диагностического отчёта по условной организации, разработка программы финансового оздоровления, составление паспорта и плана реализации антикризисного консультационного проекта;
- разработка проектных документов (концепция проекта, диаграмма Ганта, матрица RACI, реестр рисков, ресурсный план, контрольные точки и показатели мониторинга) применительно к задачам антикризисного консультирования;
- написание эссе и аналитических справок по актуальным проблемам антикризисного консалтинга, банкротства, реструктуризации и проектного управления в условиях кризиса;
- работа с научными статьями и монографиями: реферирование, аннотирование, сравнительный анализ прикладных исследований в области кризис-менеджмента и антикризисного консалтинга;
- подготовка к зачёту: систематизация теоретического материала, повторение ключевых понятий, методов диагностики, инструментов системного анализа и проектного управления по всем темам дисциплины.

Модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения:

Рекомендуемая модель самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения включает следующие виды деятельности:

1) тема 1 — 24 часа: изучение понятийного аппарата антикризисного консалтинга и видов кризисов; конспектирование статей 2, 3, 7–9 Федерального закона № 127-ФЗ; подготовка краткой справки о критериях и процедурах несостоятельности; подготовка шаблона таблицы для экспресс-диагностики кризисного состояния организации; изучение инструментов системного анализа (диаграмма Исикавы, дерево проблем); подготовка к тестированию и опросу;

2) тема 2 — 24 часа: изучение методики комплексной диагностики кризисной ситуации и построения матрицы рисков; подготовка шаблона реестра рисков; анализ одного реального случая антикризисного управления в российской практике; выполнение кейс-задания и проектного задания

«Диагностический отчёт по условной организации»; подготовка к деловой игре и дискуссии по проблемной ситуации;

3) тема 3 — 23 часа: изучение структуры и требований к плану финансового оздоровления согласно Постановлению Правительства РФ от 22.05.2003 № 299 и статьям 80–92 Федерального закона № 127-ФЗ; выполнение проектного задания «Программа финансового оздоровления»; разработка диаграммы Ганта, матрицы RACI, ресурсного плана и реестра рисков; подготовка эссе или аналитической справки по вопросам реструктуризации и финансового оздоровления;

4) тема 4 — 23 часа: изучение инструментов проектного планирования и мониторинга антикризисного проекта (PMBOK, ГОСТ Р 54869-2011, EVM); выполнение проектного задания «Паспорт и план реализации антикризисного консультационного проекта»; подготовка к деловой игре «Антикризисный проектный офис»; анализ отклонений проекта и разработка корректирующих мер; систематизация материалов для зачёта.

Результаты самостоятельной работы используются при проведении текущего контроля в формах опроса, тестирования, проверки кейс-заданий, оценки проектных заданий, участия в дискуссиях и деловых играх, а также учитываются при проведении зачёта.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Типы оценочных средств, которые находят свое отражение в оценочных материалах дисциплины (модуля)

Типы оценочных средств в курсе «Антикризисный консалтинг»:

1. Репродуктивные:

- тесты;
- опросы.

Эти методы проверяют усвоение знаний и способность воспроизводить информацию.

2. Продуктивные:

- проекты.

Они оценивают умение анализировать и синтезировать информацию, а также создавать самостоятельные работы.

3. Активные:

- дискуссии (дебаты, групповые обсуждения);
- проблемные ситуации;
- игровые имитационные действия (ролевые игры, деловые симуляции).

Эти средства проверяют способность принимать решения в имитации профессиональных действий.

4. Интерактивные:

- кейс-задачи.

Они создают ситуацию для накопления опыта и оценивают процесс и результат решения.

5. Интерактивные системы опроса и тестирования:

Они обеспечивают быстрый опрос или тестирование с автоматической обработкой ответов и представлением результатов.

3.2. Модельные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

3.2.1. Пример ролевой игры

Ролевая игра - активный метод оценивания, при котором обучающиеся принимают на себя роли участников антикризисного консультационного проекта (консультанты, собственники, топ-менеджмент, кредиторы, арбитражный управляющий, представители трудового коллектива, контролирующие органы) и в условиях моделируемой кризисной ситуации вырабатывают, обосновывают и защищают управленческие, правовые и финансовые решения. Ролевые игры используются в темах 1 и 3 для оценивания индикаторов ИУК 1.1, ИУК 1.2, ИУК 1.3, ИУК 2.1, ИУК 2.2, ИУК 2.3.

Ролевая игра № 1 (к теме 1) «Первичная встреча антикризисного консультанта с собственником компании»

Цель: сформировать у обучающихся умение выявлять признаки и стадию кризиса организации, определять границы предмета консультационного задания и предлагать состав работ по диагностике в соответствии с положениями Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Формируемые индикаторы: ИУК 1.1, ИУК 1.2, ИУК 1.3.

Продолжительность: 90 минут (1 занятие).

Количество участников: 12–15 человек, делятся на 2–3 подгруппы.

Описание ситуации (вводная):

Производственная компания ООО «АльфаПром» (численность 320 человек, выручка за 2025 год — 1,8 млрд руб., снижение к 2024 году на 22%) последние 9 месяцев допускает просрочки по заработной плате (до 30 дней) и по платежам трём ключевым поставщикам сырья на сумму 87 млн руб. Один из кредиторов направил в суд заявление о признании должника банкротом. Собственник (он же генеральный директор) обращается в консалтинговую компанию с запросом «оценить ситуацию и помочь сохранить бизнес».

Распределение ролей:

Собственник-генеральный директор ООО «АльфаПром» (1 человек) — заинтересован в сохранении контроля над активами, склонен скрывать часть информации.

Финансовый директор ООО «АльфаПром» (1 человек) — владеет данными о реальном финансовом состоянии, опасается персональной ответственности.

Главный бухгалтер (1 человек) — располагает первичной отчётностью и сведениями о просроченной задолженности.

Руководитель консалтинговой команды (1 человек) — ведёт встречу, формулирует предложение о сотрудничестве.

Консультант-юрист (1 человек) — оценивает риски возбуждения дела о банкротстве, статью 9 № 127-ФЗ (обязанность подачи заявления должника).

Консультант-финансист (1 человек) — формулирует состав финансовой диагностики.

Консультант по управлению (1 человек) — формулирует состав организационно-управленческой диагностики.

Эксперт-наблюдатель / арбитр (1–2 человека) — фиксирует ход встречи по чек-листу.

Этапы проведения:

Подготовительный этап (15 мин.) — раздача карточек ролей и дополнительной конфиденциальной информации каждой стороне (у каждой роли свой набор сведений), знакомство с регламентом.

Основная часть (50 мин.):

- презентация ситуации собственником (5 мин.);
- уточняющие вопросы консультантов по чек-листу диагностики (15 мин.);
- выработка консультантами предложения о составе и стоимости работ — паспорт консультационного задания, диаграмма этапов, перечень запрашиваемых документов (20 мин.);
- обсуждение и согласование предложения с собственником, переговоры по объёму и срокам (10 мин.).

Дебрифинг (25 мин.) — выступление эксперта-наблюдателя, рефлексия участников, оценка преподавателем.

Ожидаемый результат деятельности обучающихся:

- сформулированный паспорт консультационного задания (цель, задачи, перечень документов, сроки, состав команды, форма отчётности);
- предварительная классификация кризиса по виду, источнику и стадии;
- перечень правовых рисков (с указанием ст. 9, ст. 61.10–61.20 № 127-ФЗ — субсидиарная ответственность, оспаривание сделок);
- план первичной диагностики на 2–3 недели.
- Критерии оценивания (по 100-балльной шкале):
- корректность правовой квалификации ситуации и ссылок на № 127-ФЗ — 25 баллов;
- полнота и логичность чек-листа диагностики — 25 баллов;
- обоснованность плана работ и распределения ролей в команде — 20 баллов;
- качество коммуникации и переговорных навыков (активное слушание, работа с возражениями) — 15 баллов;

– работа в команде, соблюдение регламента, презентационные навыки — 15 баллов.

Шкала перевода в 4-балльную систему: 91–100 — «отлично»; 81–90 — «хорошо»; 71–80 — «удовлетворительно»; 70 и менее — «неудовлетворительно».

Рекомендуемые источники для подготовки:

Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»;

Гражданский кодекс Российской Федерации (ст. 64.2, 65);

Трудовой кодекс Российской Федерации (ст. 142);

Постановление Пленума ВС РФ от 21.12.2017 № 53 (о субсидиарной ответственности).

Ролевая игра № 2 (к теме 3) «Защита программы финансового оздоровления перед собранием кредиторов»

Цель: сформировать у обучающихся умение разрабатывать программу финансового оздоровления, обосновывать её содержание и публично защищать перед заинтересованными сторонами в логике статей 80–92 Федерального закона № 127-ФЗ и Постановления Правительства РФ от 22.05.2003 № 299.

Формируемые индикаторы: ИУК 2.1, ИУК 2.2, ИУК 2.3.

Продолжительность: 90 минут (1 занятие).

Количество участников: 14–16 человек.

Описание ситуации (вводная):

ОАО «ВолгаМашЗавод» — машиностроительное предприятие, в отношении которого арбитражным судом введена процедура наблюдения. Совокупная задолженность — 612 млн руб., в том числе перед ФНС России — 87 млн руб., перед банком (залоговый кредитор) — 240 млн руб., перед прочими кредиторами — 285 млн руб. Должник предлагает перейти к процедуре финансового оздоровления сроком на 2 года и представляет на собрание кредиторов разработанную консультационной командой программу с графиком погашения требований и планом оздоровительных мероприятий.

Распределение ролей:

Председатель собрания кредиторов / арбитражный управляющий (1 человек) — ведёт собрание, обеспечивает соблюдение регламента ст. 12–15 № 127-ФЗ.

Команда консультантов-разработчиков программы (3 человека) — финансовый аналитик, юрист, специалист по операционной эффективности; защищают программу.

Представитель должника / собственник (1 человек) — поддерживает программу, готов предоставить обеспечение.

Представитель ФНС России (1 человек) — оценивает соответствие требованиям ст. 84 № 127-ФЗ и интересам бюджета.

Представитель залогового кредитора-банка (1 человек) — приоритетные интересы по обеспеченным требованиям.

Представители прочих конкурсных кредиторов (2–3 человека) — голосуют за/против.

Представитель трудового коллектива (1 человек) — задолженность по зарплате, ст. 134 № 127-ФЗ.

Эксперты-наблюдатели (2 человека) — оценивают по чек-листу.

Этапы проведения:

Подготовительный этап (10 мин.) — открытие собрания, проверка кворума, оглашение повестки.

Презентация программы финансового оздоровления (20 мин.):

- аналитическая справка о причинах кризиса и потенциале оздоровления;
- перечень оздоровительных мероприятий (реструктуризация долга, продажа непрофильных активов, оптимизация затрат, инвестиционная программа);
- график погашения требований (приложение к программе) с обоснованием сроков и пропорций удовлетворения;
- обеспечение исполнения обязательств (поручительство собственника, залог);
- финансовая модель и прогнозные показатели (выручка, EBITDA, денежный поток).

Вопросы и возражения кредиторов (25 мин.) — каждый кредитор задаёт по 2–3 вопроса, консультанты дают аргументированные ответы.

Голосование и принятие решения (10 мин.) — каждый кредитор голосует пропорционально размеру требований.

Дебрифинг (25 мин.) — анализ хода защиты, оценка экспертов, рефлексия преподавателя.

Ожидаемый результат деятельности обучающихся:

- защищённая программа финансового оздоровления, оформленная в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 299;
- обоснованный график погашения требований кредиторов;
- финансовая модель с прогнозом выхода из кризиса;
- протокол собрания кредиторов с результатом голосования и аргументацией позиций.

Критерии оценивания (по 100-балльной шкале):

- соответствие программы требованиям ст. 80–92 № 127-ФЗ и Постановления № 299 — 25 баллов;
- обоснованность финансовой модели и графика погашения — 25 баллов;
- комплексность мероприятий (финансовых, операционных, правовых, кадровых) — 20 баллов;

— качество публичной защиты, работа с возражениями кредиторов — 15 баллов;

— работа в команде, распределение ролей, соблюдение регламента — 15 баллов.

Шкала перевода в 4-балльную систему: 91–100 — «отлично»; 81–90 — «хорошо»; 71–80 — «удовлетворительно»; 70 и менее — «неудовлетворительно».

Рекомендуемые источники для подготовки:

Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (главы V, VI);

Постановление Правительства РФ от 22.05.2003 № 299 «Об утверждении Типовой структуры программы финансового оздоровления»;

Приказ Минэкономразвития России от 21.04.2006 № 104 (методика проведения ФНС России учёта и анализа финансового состояния);

Постановление Пленума ВАС РФ от 22.06.2012 № 35 (о процессуальных вопросах банкротства).

Методические указания преподавателю

Карточки ролей готовятся заранее и содержат разный объём информации для разных участников — это моделирует реальную асимметрию данных, с которой сталкивается консультант (формирует ИУК 1.3 — работа с противоречивой и неполной информацией).

Эксперт-наблюдатель использует чек-лист с критериями оценивания, по итогам игры составляет краткий отчёт (15–20 строк) с указанием сильных сторон и зон роста для каждой команды.

Результаты ролевой игры включаются в накопительную систему текущего контроля и учитываются при выставлении итоговой оценки за дисциплину.

Рекомендуется видеозапись ролевой игры с последующим разбором на занятии — это усиливает рефлексивную составляющую и развитие коммуникативных компетенций магистрантов.

Дополнительно:

Тема 1. Антикризисный консалтинг: понятие, виды кризисов и правовые основы несостоятельности

Ролевая игра «Консультант и кризисный должник: первичный диагностический сеанс».

Роли и их функции:

— ведущий антикризисный консультант

— аналитик-консультант

— генеральный директор (клиент)

— финансовый директор (клиент)

— юрисконсульт (клиент)

Тема 3. Антикризисные стратегии и программа финансового оздоровления

Ролевая игра «Согласование антикризисного плана с кредиторами».

Роли и их функции:

- руководитель антикризисной команды (консультант)
- представитель основного кредитора (банк)
- представитель миноритарного кредитора
- арбитражный управляющий
- представитель работников (профсоюз)

3.2.2. Пример деловой игры (дебатов)

Тема 2. Диагностика кризисного состояния организации и оценка рисков

Деловая игра «Антикризисный штаб»

Цель:

Отработать навыки диагностики кризиса, выявления рисков и принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

Сценарий:

Компания (например, региональная сеть розничной торговли или IT-компания) столкнулась с падением выручки на 35%, ростом задолженности и оттоком клиентов. Руководство созывает антикризисный штаб.

Роли участников:

Генеральный директор (модератор)

Финансовый директор (анализ ликвидности, долгов)

Директор по рискам

Коммерческий директор (рынок и клиенты)

HR-директор (кадровые риски)

Внешний антикризисный консультант

Представитель кредиторов (опционально)

Этапы игры:

Ввод данных: участникам выдаются финансовые отчеты, показатели, новости отрасли.

Диагностика:

— выявление признаков кризиса (ликвидность, платежеспособность, рентабельность);

— определение стадии кризиса.

Идентификация рисков:

— финансовые, операционные, правовые, репутационные;

— оценка вероятности и последствий.

Дебаты:

— участники отстаивают свои версии причин кризиса;

— предлагаются альтернативные антикризисные меры.

Принятие решений:

— формирование антикризисного плана (сокращение затрат, реструктуризация долга, смена стратегии).

Рефлексия:

— оценка обоснованности решений;

- обсуждение ошибок.

Пример дебатного вопроса:

«Что является первопричиной кризиса: внешние рыночные факторы или ошибки менеджмента?»

Тема 4. Проектное управление антикризисным консультированием

Деловая игра «Антикризисный проектный офис»

Цель:

Освоить принципы проектного управления в антикризисной деятельности: планирование, контроль и завершение проекта.

Сценарий:

Консалтинговая компания получила заказ на антикризисное сопровождение промышленного предприятия с угрозой банкротства.

Роли участников:

Руководитель проекта (Project Manager)

Аналитик (финансовый и бизнес-анализ)

Юрист (банкротство, договоры)

Специалист по коммуникациям (взаимодействие со стейкхолдерами)

Представитель заказчика (топ-менеджмент)

Контролер сроков и бюджета

Этапы игры:

Инициация проекта:

- формулирование целей (например, восстановление платежеспособности за 6 месяцев);
- определение ограничений.

Планирование:

- разработка структуры проекта (WBS);
- распределение задач и ресурсов;
- определение ключевых показателей (KPI).

Дебаты:

- выбор приоритетных антикризисных мер (например: сокращение персонала и привлечение инвестиций);
- обсуждение сроков и бюджета.

Реализация и мониторинг:

- моделирование проблем (задержка финансирования, конфликт с кредиторами);
- корректировка плана.

Завершение проекта:

- оценка результатов;
- подготовка отчета и рекомендаций.

Пример дебатного вопроса:

«Что важнее в антикризисном проекте: скорость реализации мер или глубина их проработки?»

3.2.3. Пример кейс-задания

Тема 1. Антикризисный консалтинг: понятие, виды кризисов и правовые основы несостоятельности

Кейс «Диагностика кризиса в производственной компании». Студентам предоставляется финансовая отчётность условной производственной компании за 3 года: баланс, отчёт о прибылях и убытках, отчёт о движении денежных средств. Дополнительно — краткое описание рыночной ситуации и кадровых проблем. Задача — провести комплексную экспресс-диагностику: рассчитать коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости, применить модель Альтмана, идентифицировать вид и стадию кризиса, определить ранние предупредительные сигналы, которые были проигнорированы руководством. Результат — диагностический отчёт с выводами о природе кризиса (2–3 стр.).

Тема 2. Диагностика кризисного состояния организации и оценка рисков

Кейс «Системный анализ кризиса торговой сети». Студентам предоставляется многоуровневое описание кризисной ситуации в условной розничной торговой сети: снижение выручки, рост кредиторской задолженности, текучесть персонала, судебные претензии поставщиков. Данные из разных источников (финансовая отчётность, данные кадровой службы, оценки рынка) частично противоречат друг другу. Задача — критически оценить надёжность каждого источника, построить диаграмму Исикавы, провести оценку рисков (матрица вероятность × воздействие) и разработать аргументированную стратегию антикризисных действий. Результат — аналитическая записка (3–4 стр.).

Тема 3. Антикризисные стратегии и программа финансового оздоровления

Кейс «Разработка программы финансового оздоровления строительной компании». Студентам предоставляется описание условной строительной компании, в отношении которой введена процедура финансового оздоровления. Компания имеет незавершённые объекты, задолженность перед кредиторами и работниками, ограниченный доступ к кредитным ресурсам. Задача — разработать программу финансового оздоровления: сформулировать проектную задачу, разработать концепцию антикризисного проекта, составить перечень мероприятий, план-график (диаграмма Ганта), обосновать ресурсы с учётом их заменимости, определить ожидаемые результаты. Результат — программа финансового оздоровления объёмом 4–5 стр.

Тема 4. Проектное управление антикризисным консультированием: планирование, мониторинг и завершение проекта

Кейс «Мониторинг и корректировка антикризисного проекта». Студентам предоставляется паспорт антикризисного консультационного

проекта и отчёт о ходе его реализации с выявленными отклонениями: срыв сроков по двум мероприятиям, перерасход бюджета, конфликт зон ответственности между участниками. Задача — провести анализ отклонений, разработать корректирующие меры, уточнить зоны ответственности участников, внести изменения в план реализации проекта и представить скорректированный план заказчику. Результат — скорректированный план реализации проекта (2–3 стр.) с обоснованием внесённых изменений.

Дополнительные кейс-задания:

Кейс «Правовая квалификация кризисной ситуации: признаки несостоятельности» (к теме 1) — Студентам предоставляется описание финансового состояния условной организации с показателями задолженности и просрочки платежей. Задача — провести правовую квалификацию ситуации на основе Федерального закона № 127-ФЗ: определить, имеются ли признаки несостоятельности, какие процедуры применимы, каковы права и обязанности должника и кредиторов. Дополнительно: оценить возможность применения мирового соглашения. Результат — правовое заключение объёмом 2–3 стр.

Кейс «Оценка применимости turnaround-стратегии для кризисного предприятия» (к теме 2) — На основе описания условного кризисного предприятия студенты анализируют применимость стратегии turnaround-менеджмента: выявляют критерии выбора между реструктуризацией, финансовым оздоровлением и ликвидацией; оценивают потенциал восстановления платёжеспособности; обосновывают выбор стратегии с использованием логико-методологического инструментария и критически оценивают альтернативные концепции. Результат — аналитическая записка (2–3 стр.).

Кейс «Оценка эффективности реализованного антикризисного проекта» (к теме 4) — Студентам предоставляется описание завершённого антикризисного консультационного проекта с данными о достигнутых и запланированных результатах. Задача — оценить эффективность проекта: сопоставить фактические и плановые показатели, выявить причины отклонений, определить, какие управленческие решения оказались наиболее и наименее эффективными. Разработать рекомендации по повышению качества управления антикризисными проектами. Результат — аналитический отчёт (3–4 стр.).

3.2.4. Примерные темы эссе и аналитических справок

1. Специфика антикризисного консалтинга по сравнению с традиционным управленческим консультированием: предмет, методы, ответственность консультанта.

2. Системный подход к анализу кризисной ситуации: как декомпозиция системы помогает выявить корневые причины кризиса в организации.

3. Критическая оценка моделей прогнозирования банкротства (Альтман, Бивер): применимость к российским предприятиям.

4. Правовые процедуры банкротства в России: возможности финансового оздоровления и внешнего управления как инструменты антикризисного консалтинга.

5. Turnaround-менеджмент: международный опыт и перспективы применения в российской практике антикризисного управления.

6. Проектное управление в антикризисном консалтинге: как инструменты проектного планирования повышают вероятность выхода из кризиса.

7. Роль информации в антикризисном консалтинге: работа с противоречивыми и неполными данными при диагностике кризиса.

8. Антикризисная стратегия организации: выбор между реструктуризацией, финансовым оздоровлением и ликвидацией.

9. Мониторинг реализации антикризисных мероприятий: инструменты выявления отклонений и корректировки плана.

10. Этика антикризисного консультанта: независимость, ответственность и защита интересов различных групп стейкхолдеров в условиях кризиса.

3.2.5. Примеры тестовых заданий

1. Антикризисный консалтинг отличается от традиционного управленческого консультирования прежде всего:

- а) более высоким гонораром консультанта
- б) срочностью задач, ориентацией на выживание организации и работой в условиях острого дефицита ресурсов и времени
- в) отсутствием необходимости анализировать финансовую отчётность
- г) исключительно юридическим характером оказываемых услуг

Правильный ответ: б.

2. Согласно Федеральному закону от 26.10.2002 № 127-ФЗ, признаком несостоятельности юридического лица является:

- а) наличие убытков по итогам последнего отчётного периода
- б) неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам в течение трёх месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены
- в) отрицательная величина чистых активов организации
- г) снижение выручки более чем на 20% за последний год

Правильный ответ: б.

3. Системный анализ кризисной ситуации предполагает в первую очередь:

- а) расчёт финансовых коэффициентов по балансу организации
- б) декомпозицию кризисной ситуации как системы, выявление её составляющих и связей между ними, определение корневых причин кризиса
- в) немедленное введение процедуры банкротства
- г) составление реестра кредиторов

Правильный ответ: б.

4. Диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма) в антикризисном консалтинге используется для:

- а) расчёта показателей ликвидности и платёжеспособности
- б) графического отображения причинно-следственных связей, ведущих к кризисной ситуации, и выявления корневых причин
- в) составления плана-графика антикризисных мероприятий
- г) оценки вероятности банкротства по модели Альтмана

Правильный ответ: б.

5. Матрица рисков (вероятность × воздействие) в антикризисном консалтинге применяется для:

- а) расчёта стоимости антикризисного консультационного проекта
- б) приоритизации рисков по степени их значимости и определения мер реагирования на каждый риск
- в) составления реестра кредиторов по процедуре банкротства
- г) оценки эффективности уже реализованных антикризисных мер

Правильный ответ: б.

6. Концепция антикризисного проекта, разрабатываемая в рамках УК-2, должна включать:

- а) исключительно финансовый план организации
- б) цель, задачи, обоснование актуальности, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
- в) только перечень кредиторов и их требований
- г) описание процедуры банкротства без плана мероприятий

Правильный ответ: б.

7. Мониторинг хода реализации антикризисного проекта предполагает:

- а) ожидание завершения всех работ без промежуточных оценок
- б) выявление отклонений от плана, корректировку мероприятий и уточнение зон ответственности участников проекта
- в) передачу всей ответственности за результат заказчику
- г) полное приостановление проекта при первом отклонении

Правильный ответ: б.

8. Процедура финансового оздоровления, предусмотренная Федеральным законом № 127-ФЗ, направлена на:

- а) немедленную ликвидацию должника и распродажу его имущества
- б) восстановление платёжеспособности должника и погашение задолженности в соответствии с графиком погашения
- в) передачу управления компанией арбитражному управляющему без участия руководства
- г) автоматическое аннулирование всех долгов организации

Правильный ответ: б.

9. Метод анализа освоенного объёма (Earned Value Management, EVM) в управлении антикризисным проектом используется для:

- а) оценки финансового состояния кризисного предприятия

- б) интегрированной оценки выполнения плана по срокам и бюджету с выявлением отклонений и прогнозированием завершения
- в) расчёта вознаграждения арбитражного управляющего
- г) подготовки реестра требований кредиторов

Правильный ответ: б.

10. Принцип заменимости ресурсов при планировании антикризисного проекта означает:

- а) возможность замены всех участников проекта без согласования
- б) заблаговременное определение альтернативных ресурсов (финансовых, кадровых, материальных), которые могут быть задействованы в случае недоступности плановых ресурсов
- в) отказ от планирования ресурсов в условиях кризисной неопределённости
- г) передачу функций управления ресурсами внешнему подрядчику

Правильный ответ: б.

11. Стратегический кризис организации характеризуется прежде всего:

- а) кратковременной нехваткой денежных средств для оплаты текущих обязательств
- б) утратой конкурентных преимуществ, ошибками в позиционировании и несоответствием бизнес-модели условиям внешней среды
- в) временным снижением рентабельности отдельных продуктов
- г) сбоем в работе бухгалтерской системы

Правильный ответ: б.

12. Процедура внешнего управления в рамках Федерального закона № 127-ФЗ предполагает:

- а) продажу имущества должника и удовлетворение требований кредиторов в порядке очерёдности
- б) передачу полномочий руководителя должника внешнему управляющему и реализацию плана восстановления платёжеспособности
- в) заключение мирового соглашения без утверждения арбитражным судом
- г) ликвидацию должника без согласования с кредиторами

Правильный ответ: б.

13. Дерево проблем как инструмент антикризисного консалтинга позволяет:

- а) рассчитать чистую приведённую стоимость антикризисного проекта
- б) иерархически декомпозировать корневую проблему на подпроблемы и определить точки консультационного вмешательства
- в) составить реестр требований кредиторов
- г) подготовить бухгалтерскую отчётность должника

Правильный ответ: б.

14. Матрица RACI в антикризисном проекте применяется для:

- а) расчёта сроков выполнения работ по диаграмме Гантта

- б) распределения ролей и зон ответственности участников проекта (ответственный, подотчётный, консультируемый, информируемый)
- в) оценки вероятности банкротства по модели Альтмана
- г) формирования реестра рисков проекта

Правильный ответ: б.

15. Ключевым результатом этапа «выход» жизненного цикла антикризисного консалтингового проекта является:

- а) введение процедуры конкурсного производства в отношении клиента
- б) передача заказчику итогового отчёта, рекомендаций по устойчивому функционированию и документирование извлечённых уроков
- в) прекращение всех договорных отношений без формализации результатов
- г) продление проекта на неопределённый срок

Правильный ответ: б.

3.2.6. Примеры проблемных ситуаций для дискуссии

Проблемная ситуация 1 (к теме 1). Собственник производственной компании обращается к консультанту с просьбой «оптимизировать налоги», тогда как анализ финансовой отчётности свидетельствует о признаках объективного банкротства. Вопрос для дискуссии: каковы профессиональные и этические обязанности антикризисного консультанта в ситуации расхождения запроса клиента и объективного состояния организации? Какие процедуры Федерального закона № 127-ФЗ следует рассмотреть и в какой последовательности?

Проблемная ситуация 2 (к теме 2). В ходе диагностики кризисного предприятия данные бухгалтерской отчётности, оценки службы внутреннего контроля и результаты интервью с линейными руководителями содержат существенные противоречия. Вопрос для дискуссии: как консультанту выстроить процедуру верификации источников, ранжировать их по надёжности и сформулировать интегральный диагностический вывод в условиях информационной неопределённости?

Проблемная ситуация 3 (к теме 3). Программа финансового оздоровления, разработанная консалтинговой командой, требует существенного сокращения численности персонала, что встречает сопротивление профсоюза и органов местной власти. Вопрос для дискуссии: как сбалансировать экономическую целесообразность антикризисных мероприятий и социальные последствия; какие альтернативные инструменты реструктуризации может предложить консультант?

Проблемная ситуация 4 (к теме 4). На этапе мониторинга антикризисного проекта выявлено отставание от графика на 20% и перерасход бюджета на 15%, при этом заказчик настаивает на сохранении первоначальных сроков. Вопрос для дискуссии: какие корректирующие меры допустимы без пересмотра концепции проекта, в каком случае требуется формальное изменение плана и как консультанту обосновать необходимость таких изменений перед проектным комитетом?

3.2.7. Примеры проектных заданий

Проектное задание 1 (к теме 2). «Диагностический отчёт по условной организации»: на основе предоставленной финансовой отчётности за 3 года и описания рыночной позиции компании обучающийся готовит диагностический отчёт (5–7 стр.), включающий расчёт коэффициентов ликвидности, платёжеспособности и финансовой устойчивости, оценку по модели Альтмана, анализ нефинансовых индикаторов, матрицу рисков и обоснованный вывод о виде и стадии кризиса.

Проектное задание 2 (к теме 3). «Программа финансового оздоровления»: обучающийся разрабатывает программу финансового оздоровления условной организации (7–10 стр.) с учётом требований Постановления Правительства РФ от 22.05.2003 № 299 и статей 80–92 Федерального закона № 127-ФЗ. Программа включает цель и задачи, перечень антикризисных мероприятий, диаграмму Ганта, ресурсный план с учётом принципа заменимости, реестр рисков и критерии оценки эффективности.

Проектное задание 3 (к теме 4). «Паспорт и план реализации антикризисного консультационного проекта»: обучающийся самостоятельно формирует паспорт проекта, план реализации с контрольными точками, матрицу RACI и систему мониторинга (с применением EVM) для условной организации. Объём — 7–10 стр.; предусмотрена устная защита концепции перед аудиторией.

3.2.8. Примеры заданий для интерактивных систем опроса и тестирования

1. Соотнесите виды кризисов (ликвидности, рентабельности, стратегический) с характерными индикаторами (кассовый разрыв; снижение маржинальности; утрата ключевых конкурентных преимуществ).

2. Расположите процедуры банкротства, предусмотренные Федеральным законом № 127-ФЗ, в порядке возрастания степени утраты должником самостоятельности в управлении (наблюдение → финансовое оздоровление → внешнее управление → конкурсное производство).

3. Укажите инструменты системного анализа, применяемые для выявления корневых причин кризиса (диаграмма Исикавы; дерево проблем; PEST-анализ; SWOT-анализ). Отметьте все подходящие варианты.

4. Сопоставьте индикаторы достижения компетенций (ИУК 2.1–2.5) с этапами жизненного цикла антикризисного проекта (инициирование, планирование, реализация, мониторинг, завершение).

3.2.9. Критерии оценивания текущего контроля и промежуточной аттестации

Оценивание результатов освоения дисциплины осуществляется по 100-балльной шкале с последующим переводом в оценку «зачтено» / «не зачтено». Итоговый балл складывается из результатов текущего контроля (до 60 баллов) и промежуточной аттестации — зачёта (до 40 баллов).

Распределение баллов текущего контроля: участие в практических занятиях и дискуссиях — до 10 баллов; решение кейс-заданий — до 15 баллов; выполнение проектных заданий (диагностический отчёт, программа финансового оздоровления, паспорт антикризисного проекта) — до 25 баллов; подготовка эссе — до 10 баллов.

Критерии оценивания кейс-задания: корректность идентификации вида и стадии кризиса; обоснованность применяемых методов диагностики и оценки рисков; системность анализа причинно-следственных связей; реализуемость и аргументированность предлагаемых антикризисных решений; соблюдение требований к оформлению результата.

Критерии оценивания проектного задания: полнота разделов концепции и плана проекта (цель, задачи, актуальность, ожидаемые результаты, ресурсы, риски); корректность применения инструментов проектного планирования (диаграмма Ганта, матрица RACI, реестр рисков); учёт принципа заменимости ресурсов; наличие измеримых критериев завершения этапов; качество устной защиты.

Критерии оценивания эссе: соответствие содержания заявленной теме; глубина проработки проблемы и использование актуальных научных и нормативных источников; самостоятельность суждений и аргументированность выводов; соблюдение требований к объёму (5–7 стр.) и оформлению в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100–2018.

Критерии оценивания ответа на зачёте: «зачтено» выставляется при демонстрации системного понимания материала дисциплины, корректном использовании понятийного аппарата, способности обосновать выбор инструментов антикризисной диагностики и проектного управления, а также применить нормы Федерального закона № 127-ФЗ к типовым кризисным ситуациям; «не зачтено» — при наличии существенных пробелов, фрагментарности знаний и неспособности применить теоретический материал к практическим задачам.

3.2.10. Контрольные вопросы для проведения зачёта

Антикризисный консалтинг: понятие, виды кризисов и правовые основы несостоятельности

Вопросы:

1. Антикризисный консалтинг как вид профессиональной деятельности: понятие, специфика, отличия от традиционного управленческого консультирования; субъекты антикризисного консалтинга.
2. Виды и природа кризисов в организациях: классификация по масштабу, источникам и стадиям развития; взаимосвязь видов кризисов; ранние предупредительные сигналы.
3. Правовые основы несостоятельности (банкротства) в Российской Федерации: Федеральный закон № 127-ФЗ, критерии несостоятельности, процедуры банкротства — сравнительная характеристика.
4. Диагностика кризисного состояния организации: задачи, этапы, информационная база; финансовые и нефинансовые индикаторы кризиса.

5. Модели прогнозирования банкротства (Альтман, Бивер): методология, критическая оценка применимости в российской практике.

6. Системный подход к анализу кризисной ситуации: декомпозиция системы, инструменты выявления причинно-следственных связей (диаграмма Исикавы, дерево проблем).

7. Жизненный цикл антикризисного консалтингового проекта: этапы, основные продукты каждого этапа, критерии качества антикризисных рекомендаций.

8. Правовой статус и полномочия арбитражного управляющего в процедурах банкротства: временный, административный, внешний, конкурсный управляющий.

Диагностика кризисного состояния организации и оценка рисков

Вопросы:

1. Комплексная диагностика кризисной ситуации: сочетание финансовых и нефинансовых методов; критическая оценка надёжности источников информации; работа с противоречивыми данными.

2. Оценка рисков в антикризисном консалтинге: методология построения матрицы рисков (вероятность × воздействие), разработка реестра рисков с мерами реагирования.

3. Разработка стратегии антикризисных действий: системный и междисциплинарный подходы; критерии выбора между реструктуризацией, финансовым оздоровлением и ликвидацией.

4. Логико-методологический инструментарий критической оценки концепций антикризисного менеджмента: turnaround-менеджмент, реструктуризация, санация — сравнительный анализ.

5. Информационное обеспечение антикризисного консалтинга: источники данных, методы верификации, работа с неполной и противоречивой информацией.

6. PEST-анализ и SWOT-анализ в антикризисном контексте: методология применения, интерпретация результатов для разработки антикризисной стратегии.

7. Нефинансовые индикаторы кризиса: кадровые, операционные и рыночные сигналы; методы их выявления и интеграции в комплексную диагностику.

Антикризисные стратегии и программа финансового оздоровления

Вопросы:

1. Проектный подход в антикризисном консалтинге: жизненный цикл антикризисного проекта, его этапы и основные результаты каждого этапа.

2. Формулирование проектной задачи антикризисного консультирования: постановка проблемы, определение способа решения через реализацию проектного управления (ИУК 2.1).

3. Концепция антикризисного проекта: цель, задачи, обоснование актуальности и значимости, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения (ИУК 2.2).

4. Планирование ресурсов антикризисного проекта: виды ресурсов, принцип заменимости, риски недоступности ресурсов и альтернативные решения (ИУК 2.3).

5. Программа финансового оздоровления организации: структура, содержание, требования по ФЗ № 127-ФЗ и Постановлению Правительства РФ от 22.05.2003 № 299.

6. Инструменты проектного планирования в антикризисном консалтинге: диаграмма Гантта, матрица RACI, реестр рисков — назначение и методика применения.

7. Антикризисная реструктуризация: виды реструктуризации (операционная, финансовая, организационная), порядок разработки и реализации плана реструктуризации.

8. Взаимодействие антикризисного консультанта с заказчиком: обоснование рекомендаций, ведение переговоров, оформление консультационных продуктов.

Проектное управление антикризисным консультированием: планирование, мониторинг и завершение проекта

Вопросы:

1. Разработка плана реализации антикризисного проекта: структура, ключевые разделы, инструменты планирования (диаграмма Гантта, RACI, реестр рисков, контрольные точки) (ИУК 2.4).

2. Мониторинг хода реализации антикризисного проекта: методы выявления отклонений, анализ освоенного объёма (EVM), корректирующие действия (ИУК 2.5).

3. Управление изменениями в антикризисном проекте: внесение изменений в план, уточнение зон ответственности участников, документирование управленческих решений.

4. Завершение антикризисного консультационного проекта: критерии завершения, оценка результатов, передача рекомендаций заказчику, представление итогового отчёта.

5. Оценка эффективности реализованных антикризисных мероприятий: показатели эффективности проекта, сопоставление плановых и фактических результатов, уроки для практики.

6. Анализ освоенного объёма (Earned Value Management): базовые показатели (EV, PV, AC), интерпретация индексов выполнения (SPI, CPI), применение в антикризисном проекте.

7. Антикризисный консалтинг в органах публичной власти: специфика проектного управления в государственном секторе, ограничения бюджетного законодательства и регламентных требований.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Режим доступа: [Инструкции по доступу к подписным электронным ресурсам и ресурсам локального доступа](#)

Основная литература:

1. Инструменты антикризисного консалтинга : учебник / А.Н. Ряховская, Л.В. Волков, А.Я. Акулов [и др.] ; под общ. ред. А.Н. Ряховской, Л.В. Волкова. — Москва : Русайнс, 2025. — 300 с. — ISBN 978-5-466-08768-0. — URL: <https://book.ru/book/957472>
2. Кован С.Е. Антикризисный консалтинг : учебное пособие. — Москва : Финансовый университет, 2013. — 136 с. — ISBN 978-5-7942-1002-6. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/505002>

Дополнительная литература:

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/598392> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
2. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17621-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/568715> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
3. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21408-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/571295> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
4. Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15995-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/560278> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
5. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/561718> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
6. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/560170> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
7. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/583030> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

8. Банкротство и финансовое оздоровление предприятий : учебник для вузов / под редакцией А. Н. Ряховской. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11475-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/557077> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
9. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — URL: <https://urait.ru/bcode/560469> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
10. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/560386> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
11. Хоружий, Л. И. Учет, отчетность и диагностика банкротства организаций : учебник для вузов / Л. И. Хоружий, И. Н. Турчаева, Н. А. Кокорев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15404-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/568323> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
12. Казакова, Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 490 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16315-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/589126> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.
13. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/583130> (дата обращения: 24.04.2026). — Текст : электронный.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной

информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по

				31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина»: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.;

				- № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.

				Г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.;

				- № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия

5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИИ ТРЕНИНГА

Б1.В.13

год набора – 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Авторы:

Голубев С.С. – доктор экономических наук, профессор кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), профессор;

Губин А.М. – кандидат юридических наук, заведующий кафедрой управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Тихомирова Е.С. – преподаватель кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Рецензенты:

Внутренний:

Романенко Н.Ю. – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), доцент.

Внешний:

Гусев Ю. В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела – ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр».

Голубев С.С., Губин А.М., Тихомирова Е.С.

Организация и технологии тренинга: рабочая программа дисциплины (модуля) / Голубев С.С., Губин А.М., Тихомирова Е.С. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля).

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Организация и технологии тренинга» является формирование у магистров грамотного подхода к развитию подчиненных и выбору подходящего стиля руководства в разных ситуациях.

Задачами дисциплины (модуля) «Организация и технологии тренинга» являются:

- Изучение современной управленческой теории;
- Освоение навыков работы с людьми, формирования команды менеджеров-лидеров;
- Развитие способности к достижению целей в условиях перемен;
- Освоение навыков создания среды открытого конструктивного общения и координация действий всех подразделений и сотрудников.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) *Организация и технологии тренинга* относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В. основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, такими как «Кадровая политика и кадровое администрирование», «Коучинг и тайм-менеджмент», «Деловые коммуникации в профессиональной сфере».

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Универсальные компетенции:

УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
1. Организация и технологии тренинга: введение в специальность 2. Формы и методы активизации участников 3. Оценка эффективности тренинга	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон ИУК 3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям ИУК 3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

а) знать:

- инновационные методы управления;
- инструменты генерации идей;
- методы повышения эффективности работы сотрудников.

б) уметь:

- эффективно решать проблемы с персоналом;
- оценивать готовность сотрудников к поставленным задачам;
- распознавать директивное и поддерживающее поведение, а также

четыре стиля руководства;

- подбирать стиль руководства в зависимости от личных особенностей сотрудника;
- формировать лояльность ключевых заинтересованных сторон;
- развивать компетенции для успешной реализации проектов.

в) владеть:

- способностью решать проблемы низкой результативности сотрудников;
- навыком четкого формулирования и детализации задачи для подчиненных;
- способностью точно оценивать управленческую ситуацию.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 2 з.е., 72 академических часа.
Форма промежуточной аттестации – зачет.

2.1. Тематические планы

2.1.1. Тематический план для заочной формы обучения

№ п/ п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Курс	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
1	Организация и технологии тренинга: введение в специальность	2	2	2	34	Управляемая дискуссия; Индивидуальные творческие задания	Тесты/контрольные задания Оценка результатов
2	Формы и методы активизации участников	2		2	13	case-study; Индивидуальные творческие задания	Оценка результатов
3	Оценка эффективности тренинга	2		2	13	Управляемая дискуссия; Индивидуальные творческие задания	Тесты/контрольные задания Оценка результатов
	Всего по ЗФО		2	6	60	Зачет (4 ак.ч.)	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Организация и технологии тренинга: введение в специальность

Содержание:

1. Введение в профессию тренера и тренерскую деятельность.
2. Понятие тренинга и его место в системе образования и профессионального развития.
3. Виды тренингов.
4. Структура и этапы проведения тренинга.
5. Критерии оценки эффективности тренингов.
6. Основные роли тренера: ведущий, фасилитатор, консультант.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативного материала.

2.3. Занятия семинарского типа

Практическое занятие 1. Организация и технологии тренинга: введение в специальность

1. Введение в профессию тренера и тренерскую деятельность.
2. Понятие тренинга и его место в системе образования и профессионального развития.
3. Основные роли тренера: ведущий, фасилитатор, консультант
4. Виды тренингов.
5. Структура и этапы проведения тренинга.
6. Проблемы организации и проведения тренингов

Задания для подготовки:

Подготовить информацию об известных профессиональных тренерах, специализирующихся на тренингах личностного роста, разобрать их методики и инструменты.

Разработать программу тренинга в зависимости от выбранной аудитории и цели проводимого тренинга.

Практическое занятие 2. Формы и методы активизации участников

1. Разбор основных методов ведения тренингов (игры, кейсы, мозговой штурм и др.).
2. Игровые методы проведения тренингов
3. Групповые дискуссии и дебаты для фокус-группы
4. Применение информационных технологий для проведения тренингов

Задания для подготовки: Придумать игру или упражнение для активизации группы, в которой проводится тренинг.

Практическое занятие 3. Оценка эффективности тренинга

1. Методы оценки эффективности тренинга
2. Модель оценки эффективности тренинга по Киркпатрику
3. Критерии оценки эффективности тренинга

Задания для подготовки: Разработка тренинга и шкалы оценки эффективности тренинга.

2.4. Самостоятельная работа

Самостоятельная работа студентов включает аудиторные и внеаудиторные занятия, необходимые для успешного освоения высшего образования согласно ФГОС. В рамках образовательного процесса она выполняет следующие функции:

– Закрепление и расширение знаний и умений, превращение их в навыки;

- Получение дополнительных знаний и навыков по дисциплинам и их взаимосвязям;
- Развитие знаний и умений в области научно-исследовательской деятельности;
- Формирование самостоятельного мышления, способности к саморазвитию и самосовершенствованию.

Основные формы самостоятельной работы:

- Подготовка к лекции: изучение терминов и ключевых понятий темы, чтобы лучше усвоить материал и активно участвовать в лекции.
- Подготовка к практическому занятию: подбор учебных материалов и примеров в соответствии с заданием.
- Подготовка к деловой игре: распределение ролей и подготовка к аргументированному представлению позиций.
- Подготовка к рубежному контролю: изучение вопросов для обсуждения в модуле и использование заданий из раздела «Оценочные материалы».
- Подготовка к зачету: повторение лекционного материала, учебника, обсужденных на практических занятиях вопросов и использование самостоятельно полученной информации, в том числе заданий из раздела «Оценочные материалы».

Формы внеаудиторной самостоятельной работы:

1. Написание эссе (3-5 стр. + презентация);
2. Подготовка аналитической записки по теме дисциплины;
3. Выполнение кейс-задания для анализа информации и принятия решений;
5. Информационный поиск, включая:
 - библиографический поиск;
 - поиск информационных источников;
 - поиск фактических сведений в литературе;
 - разработка мультимедийной презентации;
 - создание визуальной схемы для представления иерархии и связей.

Результаты самостоятельной работы студента отражаются в оценке и учитываются при текущей и промежуточной аттестации.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для оценки качества освоения дисциплины (модуля) используются следующие отраженные в оценочных материалах дисциплины (модуля) для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины контрольные задания, методические материалы и критерии оценивания, необходимые для определения уровня сформированности компетенций:

1. Вопросы для быстрого письменного или устного опроса опроса.
2. Ситуационные задачи («Кейс-стади»).
3. Темы эссе.
4. Вопросы для зачета по темам учебной дисциплины.
5. Подборка вопросов для экзаменационного билета.

- 1) Вопросы для быстрого письменного или устного опроса

Пример вопросов к практическим занятиям:

1. Организация и технологии тренинга: введение в специальность
 - Понятие и сущность профессии тренера и тренерской деятельности
 - Понятие тренинга и его место в системе образования и профессионального развития.
 - Основные роли тренера: ведущий, фасилитатор, консультант
 - Виды тренингов
 - Структура и этапы проведения тренинга

- 2) «Кейс-стади» (ситуационные задачи)

Пример кейса: «Несоответствие тренинга потребностям компании»

После проведения тренинга были получены негативные отзывы от участников и руководства компании. Большинство сотрудников выразили разочарование, утверждая, что полученный материал не соответствует требованиям их работы и никак не пригодится в повседневной деятельности.

Вопросы:

- Какие ошибки вы допустили при подготовке и проведении тренинга?
- Как получите достоверную обратную связь и разберетесь в причинах неудач?
- Какие коррективы внесёте в будущие тренинги, чтобы исключить подобную ситуацию?

- 3) Темы эссе (рефератов, докладов)

Примерная тематика эссе:

1. Специфика проведения дистанционного тренинга: плюсы и минусы онлайн-образования

2. Барьеры в процессе проведения тренинга и способы их преодоления

3. Технические новинки и тренды в организации тренингов: VR, AR и геймификация

4. Международный опыт организации тренингов: культурная специфика

4) Вопросы для экзамена по темам учебной дисциплины

1. Профессия тренера и тренерская деятельность

2. Понятие тренинга и его место в системе образования и профессионального развития

3. Отличие тренинга от традиционного обучения и других форм образовательных мероприятий

4. Основные роли тренера: ведущий, фасилитатор, консультант

5. Виды тренингов

6. Структура и этапы проведения тренинга.

7. Какие задачи решаются с помощью тренингов в организациях

8. Проблемы организации и проведения тренингов

9. Основные методы ведения тренингов (игры, кейсы, мозговой штурм)

10. Технологии активизации участников на тренингах

11. Дизайн тренинга и его роль в организации

12. Игровые методы проведения тренингов

13. Групповые дискуссии и дебаты для фокус-группы

14. Применение информационных технологий для проведения тренингов

15. Методы оценки эффективности тренинга

16. Модель оценки эффективности тренинга по Киркпатрику

17. Критерии оценки эффективности тренинга

18. Инструменты для создания комфортного психологического климата на тренинге

Основные виды образовательных технологий, используемые при реализации рабочей программы дисциплины «Организация и технологии тренинга»:

- в ходе занятий лекционного типа:

- использование презентаций - применение средств наглядного представления материала с помощью проекционного оборудования и с использованием классной доски;

- использование интерактивного обсуждения ряда проблем;

- контрольные вопросы с целью повышения внимания и активизации обучающихся.

- в ходе занятий семинарского типа:

- интеллектуальная разминка – активизация учебной деятельности обучающихся (как правило, в начале практического занятия) с выяснения степени усвоения учебного материала на уровне знания;
- работа в команде (малой группе) - совместная деятельность обучающихся в группе под руководством лидера по решению практических расчетных задач в курсе статистики;
- дискуссия – обсуждение какого-либо спорного вопроса в рамках изучаемого контекста учебного материала;
- решение кейсов с обсуждением и пояснением;
- анализ информации из периодических изданий с целью понимания текущих тенденций в сфере консультирования;
- проблемное обучение – стимулирование обучающихся к самостоятельному приобретению знаний, необходимых для решения конкретной проблемы;
- самостоятельное решение различных задач по сбору и обработке информации;
- использование современных технических средств для получения информации из больших массивов данных;
- совместного обсуждения, дистанционное взаимодействие с преподавателем и контроля и мониторинга знаний и успеваемости обучающихся;
- подготовка и представление исследований.

Текущая аттестация по дисциплине «Организация и технологии тренинга» проходит в форме самостоятельной подготовки и обсуждения на практических занятиях исследовательских заданий (реферат), разработки и моделировании учебных проектов и их представления для обсуждения.

Промежуточная аттестация (зачет) по дисциплине «Организация и технологии тренинга» проходит в форме устного ответа на вопросы билета и решения кейса.

Преподаватель может предложить обучающимся выполнение тестовых заданий и подготовку аргументированного ответа на проблемные вопросы.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1) *Основная литература*

1. Гридина Т.А. Методы психолингвистических исследований: теория, практикум, тренинги : учебное пособие / Т. А. Гридина, Н. И. Коновалова. – 3-е изд. – Москва : ФЛИНТА, 2024. – 360 с. – ISBN 978-5-9765-4604-2. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2141120> (дата обращения: 14.03.2025)
2. Евтихов О.В. Теория и практика тренинга : учебное пособие. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 174 с. – ISBN 978-5-16-109590-4. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1513627> (дата обращения: 14.03.2025)
3. Сухова Е.В. Технологии тренинга : учебник. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 232 с. – DOI 10.12737/980413. – ISBN 978-5-16-019384-7. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2198341> (дата обращения: 14.03.2025)

2) *Дополнительная литература*

1. Акимова А.Р. Психология тренинга: исследование субъективных и объективных компонентов эффективности : монография. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 119 с. – ISBN 978-5-9765-2061-5. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066021> (дата обращения: 14.03.2025)
2. Невеев А.Б. Тренинг в организации : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 256 с. – ISBN 978-5-16-005660-9. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2083311> (дата обращения: 14.03.2025)
3. Ульянова Н.Ю. Тренинговые технологии в обучении и развитии персонала: учебник с практикумом : учебник с практикумом / Н. Ю. Ульянова, О. Ю. Шипитько ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2024. – 122 с. – ISBN 978-5-9275-4647-3. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2180512> (дата обращения: 14.03.2025)
4. Чуркина М.А. Тренинг для тренеров на 100%: Секреты интенсивного обучения : практическое руководство / М. А. Чуркина, Н. В. Жадько. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 490 с. – ISBN 978-5-9614-5209-9. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2118139> (дата обращения: 14.03.2025)

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина:

	Б.Н. Ельцина			- Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.;

				- № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным

правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра английского языка

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ДЕЛОВОЙ ИНОСТРАННЫЙ ЯЗЫК

Б1.В.14

год набора – 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры английского языка 25 марта 2026 года, протокол №7.

Авторы:

Ильина Н. Ю. – к.фил.н., доцент, заведующий кафедрой английского языка Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Кадилина О.А. – к.ф.н., доцент кафедры английского языка Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Гузеева С.В. – к.пед.н., доцент кафедры английского языка Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА).

Рецензент:

Куприянова М.Е. – кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков Филологического факультета РУДН.

Иностранный язык: рабочая программа дисциплины (модуля)
Н.Ю.Ильина, О.А.Кадилина, С.В.Гузеева – М.: Издательский центр
Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026 г.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» является повышение исходного уровня владения иностранным языком, достигнутого на предыдущих ступенях образования, и овладение обучающимися необходимым и достаточным уровнем иноязычной коммуникативной компетенции для решения профессиональных и социокультурных задач в областях деловой и профессиональной деятельности с учетом и пониманием общемировых экономических тенденций, современных тенденций развития политических процессов в мире и толерантным восприятием межкультурных различий для общения с зарубежными коллегами, а также для дальнейшего самообразования.

Задачами освоения дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» являются:

- совершенствование умений и навыков владения устной и письменной формами иноязычной речи в ситуациях делового общения;

- формирование навыков беглой разговорной речи и восприятия речи на слух;

- формирование умения и навыка анализа и презентации своих достижений в профессиональной сфере в электронном формате;

- увеличение активного запаса английских слов и выражений профессиональной и деловой тематики;

- повышение уровня учебной автономии, способности к самообразованию;

- развитие когнитивных и научно-исследовательских умений;

- развитие информационной культуры обучающегося;

- расширение кругозора и повышение общей культуры в процессе межкультурного взаимодействия;

- воспитание уважения и толерантного отношения к традициям и духовным ценностям разных этносов и народов.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) «Деловой иностранный язык» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модуля) основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Дисциплина (модуль) «Деловой иностранный язык» имеет содержательно-логическую связь с такими дисциплинами как «Кадровая архитектура организации», «Практика межличностного общения», «Психология социального управления», «Методология делового администрирования» и др.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины (модуля), необходимы для успешной профессиональной деятельности, продолжения обучения по программе подготовки кадров высшей квалификации, а также к дальнейшей профессиональной работе по специальности, требующей применения иностранного языка, к квалифицированной и творческой информационной и научной работе.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

универсальными:

УК-5 способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
1. Особенности делового английского языка как языка международного общения	УК-5 способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК-5.2 Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.
2. Международный рынок труда. Международные стандарты составления пакета документов для трудоустройства	УК-5 способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК-5.1 Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии; ИУК-5.3 Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.
3. Деловая устная коммуникация госслужащего. Типы деловых контактов	УК-5 способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК-5.1 Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии;

		ИУК-5.2 Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК-5.3 Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач
4. Формы письменной коммуникации.	УК-5 способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК-5.1 Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии; ИУК-5.2 Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. ИУК-5.3 Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

В результате освоения дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» обучающийся должен:

знать:

- особенности обще-делового и профессионально-делового английского языка;
- характеристики делового стиля общения на английском языке в ситуациях профессионального общения юриста;
- ситуации делового общения юриста;
- правила ведения делового дискурса с учетом межкультурных различий;
- значение новых лексических единиц, терминов, связанных с рынком трудовых ресурсов, процессом трудоустройства и характером работы юриста компании;
- идиоматические выражения, клише, единицы речевого этикета, применяемые в ситуации общения в рамках заданной темы.
- стандартные формы оформления документов, а именно объявления о вакансии, резюме соискателя на должность юриста и сопроводительного письма в компанию;
- правила делового этикета;

- письменные формы делового общения, общепринятые структуры их построения и современные средства передачи информации;
- стандартные формы и планировку (структуру) делового письма, электронного сообщения, памятной записки;
- правила подготовки электронной деловой презентации в Power Point: цели, содержание и форма;

Уметь:

- понимать письменное сообщение, используя различные виды чтения в зависимости от конкретной коммуникативной задачи;
 - вычленять и понимать информацию, ограниченную коммуникативным заданием, а также воспринимать и осмысливать сообщения с учетом намерения, установки, состояния и пр. говорящего;
 - передать содержание с опорой на лексические и синтаксические средства, отражающие логико-грамматическую структуру образца письменной коммуникации;
 - построить собственную речь с элементами рассуждения, критики, оценки, выражения собственного мнения;
 - составить собственное портфолио (резюме) в бумажной или электронной формах;
 - моделировать ситуации межличностного общения в рамках профессиональной коммуникации;
 - анализировать значение невербальных средств общения при осуществлении межличностной коммуникации;
 - осуществлять собственное высказывание в ситуациях профессионального общения с опорой на модели и самостоятельно;
 - составлять деловые письма, электронные сообщения и памятные записки, учитывая стилистические особенности языка сообщения и степень официальности обращения;
 - построить собственную письменную речь с элементами рассуждения, критики, оценки, выражения собственного мнения;
 - подготовить электронную презентацию для трудоустройства;
- владеть:
- навыками поиска и стандартного оформления деловой документации типа рекламного объявления о вакансии, составления мотивационного письма, резюме и портфолио;
 - навыками применения клишированных форм речи в деловой и юридической документации;
 - навыками поиска необходимой информации посредством мультимедийных средств и Интернет-ресурсов;
 - навыками построения дискурса по деловым вопросам посредством современных средств коммуникации, включая телефон, Интернет программы и другие интерактивные методы общения;
 - навыками применения формул речевого этикета и нормативных правил поведения в ситуациях делового общения;

- навыками объективного анализа собственного уровня владения коммуникативными навыками в деловой сфере.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2.1 Программа дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» составляет 4 з.е., 144 академических часа. Форма промежуточной аттестации – зачет.

Тематический план для заочной формы обучения

№ п/п	Раздел (тема) Дисциплины (модуля)	курс	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Формы текущего контроля Формы промежуточной аттестации
			Лекции	ПЗ	СР		
1.	Особенности делового английского языка как языка международного общения	1	2		34	Лекция - презентация	Тест Языковой портфель
2.	Международный рынок труда. Международные стандарты составления пакета документов для трудоустройства.	1		4	32	Работа в парах и малых группах, кластеры Ролевая игра	Тест Составление резюме и рекламного объявления
3.	Деловая устная коммуникация госслужащего. Типы деловых контактов	1		2	32	Работа в парах, ролевая игра, кластеры	Опрос
4.	Формы письменной коммуникации.	1		2	32	Круглый стол, работа в парах и малых группах	Эссе
				8	96	Зачет - 4 ак.ч.	
	Всего по ЗФО		2	8	130	4	

2.2. Занятия лекционного типа

Тема: «Особенности делового английского языка как языка международного общения»

1. Деловой английский язык международного общения. Ситуации профессионального общения. Особенности общего (General Business English) и профессионального делового английского языка (Professional Business English). Особенности межкультурного общения. Построение речи и использования терминологии при общении с зарубежными коллегами. Вопросы изучения: ведение документации, переписки, переговоров, проведение собеседований, телефонное общение и общение в офисе.

2. Бизнес культура. Международное сотрудничество. Особенности ведения дел на английском языке. Сравнительный анализ различий в бизнес-реалиях, принятых в России и за рубежом.

3. Деловой английский язык на презентациях и деловых встречах и конференциях.

Задания для подготовки к лекции:

1. Определить свой уровень владения языком.
2. Проанализировать имеющиеся знания и пробелы в знаниях по грамматике, лексике, терминологии.
3. Определить собственный уровень умений и навыков в области чтения, говорения, аудирования и письма в соответствии с принятой общеевропейской шкалой оценки.
4. Определить круг тем общения профессионального и собственные навыки поведения в данных ситуациях.

2.3. Занятия семинарского типа

Практическое занятие №2/1

Тема 2: Международный рынок труда.

Содержание занятия

1. Введение в тему.
2. Введение основной терминологии.
3. Парная работа с помощью кластера: ролевой репертуар сотрудника компании.
4. Знакомство с форматом рекламного объявления. Игра отгадай слово.
5. Работа над текстом. Способы извлечения и переработки информации из текста.
6. Работа над языком. Идиомы.
7. Проведение психологического тестирования «Мои деловые способности».
8. Подведение итогов и обсуждение в парах результатов тестирования.

Задания для подготовки:

1. Типы резюме.
2. Составьте свое резюме для устройства на работу на английском языке.
3. Напишите сопроводительное письмо.

Практическое занятие № 2/2

Тема 2: Международные стандарты составления пакета документов для трудоустройства.

1. Разминка. Повторение тематической лексики.
2. Работа с сопроводительными письмами соискателей на должность.
3. Анализ деловых качеств и персональных данных соискателей.
4. Введение типовых вопросов, задаваемых при проведении собеседования.
5. Ролевая игра «Собеседование при трудоустройстве».

Задания для подготовки:

1. Определите и опишите восемь составляющих процесса коммуникации.
2. Опишите две модели коммуникационного процесса.

Практическое занятие № 3

Тема 3. Деловая устная коммуникация госслужащего. Типы деловых контактов

Содержание занятия

1. Разминка. Работа с кластером «Деловые навыки сотрудника компании».
2. Введение темы и лексики «Вербальное и невербальное общение».
3. Обсуждение темы «Формы и средства межкультурной коммуникации»
4. Введение основных речевых клише и правил хорошего тона при телефонном общении.
5. Работа в парах «Особенности устной передачи номеров телефонов и электронной почты на английском языке по телефону».
6. Объяснение, как написать эссе на тему, данную в последней части главы 2 (Part C), которое входит в проект «Портфолио».

Задания для подготовки:

1. Формы трудового договора.
2. Формат и стилистические особенности составления пакета документов.

Практическое занятие № 4

Тема 4. Формы письменной коммуникации.

Содержание занятия

1. Разминка. Работа с кластером «Формы деловой документации».
2. Работа в мини группах. Сравнительный анализ устной и письменной форм коммуникации. Обсуждение.
3. Проект «Как важно быть грамотным».
4. Работа в парах по технологии (РКМЧП) «Лови ошибку».

Задания для подготовки:

1. Составления портфолио для трудоустройства.
2. Электронное портфолио.

2.4. Самостоятельная работа

Организация самостоятельной работы обучающегося представляет собой триединство взаимосвязанных форм, выраженных в структурном и содержательном элементах данной дисциплины (модуля):

аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;

внеаудиторная самостоятельная работа по подготовке к последующему аудиторному занятию под руководством преподавателя;

творческая самостоятельная работа по подготовке к промежуточной аттестации и защите проекта: «Создание электронного портфолио достижений для трудоустройства».

Главным фактором успеха организации самостоятельной работы является оптимизация всех её видов и создание условий высокой активности, самостоятельности и ответственности обучающегося в аудитории и вне ее в ходе осуществления всех видов учебной деятельности.

Во время проведения аудиторной работы приветствуется использование компьютерных технологий (хотя отсутствие компьютеров допускается). Аудиторная работа выступает в качестве подготовительного этапа для организации самостоятельного выполнения заданий по разработке собственного продукта творческого труда.

Обучающиеся, недостаточно уверенно владеющие иностранным языком в сфере профессионально-деловой коммуникации, должны дополнительно более интенсивно вовлекаться в самостоятельную работу по совершенствованию своих навыков и умений в данной области посредством индивидуального использования программ лингвокомпьютерного обучения.

Для успешной организации самостоятельной работы обучающихся курс выстроен на принципах модульно-блочной технологии. Каждый модуль (тема) содержит необходимую для этого методическую информацию, а именно: определяет цели, задачи и формируемые компетенции, которые помогают обучающимся выстроить индивидуальную траекторию изучения материала и самостоятельно следить за темпом и уровнем собственных достижений. Помимо заданий для проработки в аудитории в каждой главе курса имеются задания и рекомендации по выполнению самостоятельных творческих заданий; глоссарий для запоминания и перечень вопросов для самопроверки. Кроме того, курс оснащен книгой для самостоятельного чтения (Reader), включающий в себя образцы типовых деловых документов и необходимую для самостоятельного освоения дисциплины дополнительную информацию.

Особенности самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения заключаются в интенсификации процесса обучения иноязычному общению, в требованиях к уровню сформированности умений в области владения современными техническими средствами по поиску, обработке, хранению и созданию структурированной информации; к уровню коммуникативных умений общения на иностранном языке для осуществления

взаимодействия в информационных сетях Интернета. А именно: сохранение результатов контроля и самоконтроля в лингвометодической базе данных; создание структурированной информации посредством электронных форм и шаблонов; подготовка презентаций; осуществление оперативного доступа к информационным сетям с целью общения на иностранном языке; уровень осуществления монологической и диалогической речи в различных ситуациях иноязычного общения; чтение и перевод аутентичных текстов из различных электронных ресурсов сети Интернет (электронные словари, энциклопедии, справочники, газеты и библиотеки); осуществление письменной коммуникации в Интернете.

Модель самостоятельной работы по выполнению творческого задания по разделам и темам дисциплины (модуля)

№ п/п	Тема самостоятельной работы	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1.	Типы и структура резюме	Разработка резюме. Составить краткую автобиографическую характеристику для резюме (summary).	Обсуждение на семинаре
2.	Электронные средства делового общения	Разработать план проведения веб-конференции.	Личное достижение для размещения в портфолио
3.	Типы деловой переписки	Перевести электронное сообщение в формате делового письма	Личное достижение для презентации на зачете

Вопросы для самоконтроля, после прохождения каждой темы (модуля):

Тема 1

1. What ways of applying for a job do you know?
2. What way of applying for a job is the most effective in the modern world in your opinion?
3. What are the common duties of the in-house lawyer in the company?
4. What skills and abilities are a must for the in-house lawyer?
5. What is the format of the resume?
6. What is “a summary” in the resume?
7. How is the strategy of interviewing built up?
8. What questions are commonly asked by interviewers?
9. What is portfolio?
10. What is the main purpose of the portfolio in applying for a job?

Тема 2

1. What does business communication mean?
2. What forms of verbal communication do you know?
3. What does non-verbal communication include?
4. What is the difference between formal and informal communication?
5. What are the most common ways of communication in business?
6. What is the easiest way of learning about a colleague or creating a positive impression at first glance?
7. What topics are considered as safe for small talk?
8. How can you overcome difficulties when telephoning?
9. How to deal with difficult people on the phone?
10. What stages do negotiations include?

Тема 3

1. What forms of written communication are used in modern business?
2. What are the main principles of good writing?
3. What do you know about the purpose of business writing?
4. Why is proper grammar so important for business writing?
5. What is a standard layout of a business letter?
6. How is the formality of communication expressed in the business letter?
7. What is the difference between emails and business letters?
8. What traditional closing do you know?
9. What does their usage depend on?
10. What are the purpose and layout of internal memoranda?

При определении итоговой оценки изучения дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» оценка самостоятельной работы обучающегося составляет большую часть.

Текущий контроль (проверка) самостоятельной работы осуществляется преподавателем, проводящим учебные занятия, в целях осуществления контроля усвоения знаний, формирования умений и определения уровня приобретаемых компетенций. Промежуточная аттестация (зачет) осуществляется в форме защиты творческого самостоятельного проекта.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Современный подход к преподаванию иностранного языка заключается в построении его на технологической основе, напрямую связанной с педагогическими и методическими принципами, а именно: принципом коммуникативной направленности дисциплины(модуля) «Деловой иностранный язык», принципом культурной и педагогической целесообразности, принципом интеграции знаний из различных предметных дисциплин, принципом нелинейности и принципом автономии обучающихся.

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» предусматривает при планировании практических занятий и самостоятельной работы обучающихся активное использование следующих образовательных технологий в целях актуализации языкового потенциала обучающегося в ходе осуществления образовательного процесса:

личностно-ориентированные технологии, которые ставят в центр образовательной системы личность обучающегося, обеспечение комфортных, бесконфликтных условий ее развития и реализации ее природного потенциала (дифференцированные задания, разноуровневые тесты, разработка индивидуальных маршрутов);

модульно-блочные технологии, в которых минимальной единицей учебного процесса является цикл практических занятий, направленных на достижение одной локальной цели (изучение нового материала, его повторение и закрепление, коррекция, контроль);

информационно-коммуникативные технологии (ИКТ) с использованием специальных аудиовизуальных средств (занятия в компьютерных классах, использование Интернета, аутентичных видео и аудио программ, видеоконференции и т.д.);

технология развития критического мышления через чтение и письмо (РКМЧП), которая представляет собой систему конкретных методических стратегий и приемов, направленных на достижение определенных образовательных результатов: умение работать с увеличивающимся и постоянно обновляющимся информационным потоком в разных областях знаний; умение пользоваться различными способами интегрирования информации; умение задавать вопросы, самостоятельно формулировать гипотезу; умение решать проблемы; умение вырабатывать собственное мнение на основе осмысления различного опыта, идей и представлений; умение выражать свои мысли (устно и письменно) ясно, уверенно и корректно по отношению к окружающим; умение аргументировать свою точку зрения и учитывать точки зрения других; способность самостоятельно заниматься своим обучением (академическая мобильность); способность брать на себя ответственность; способность участвовать в совместном принятии решения; способность выстраивать конструктивные взаимоотношения с другими людьми; умение сотрудничать и работать в группе и др.;

интегративные технологии, которые учат находить решение конкретной задачи в конкретные сроки (моделирование ситуаций, профессионально-ориентированные задания, проблемный метод, работа в парах и мини-группах);

игровые технологии повышают эмоциональную мотивацию изучения языка, способствуют укреплению межличностных отношений, стимулирует к достижению цели, т.к. результат зависит от самого игрока (творческие задания, задания на быстроту реакции, на восприятие иноязычной речи, обучающие игры);

проектные технологии направлены на развитие познавательных

навыков, умений самостоятельно конструировать свои знания, ориентироваться в информационном пространстве, на развитие критического и творческого мышления. Преподавателю в рамках проекта отводится роль разработчика, координатора, эксперта и консультанта (индивидуальные, групповые, телекоммуникационные проекты, презентации, выступления на конференциях);

языковой портфель, или портфолио используется для оценки уровня компетенции в области иностранных языков, может выполнять функции стартовой оценки уровня достижений, рубежного и промежуточного контроля. Основная задача создания портфолио - вовлечение обучающихся в осмысление результатов обучения и постановку целей дальнейшего развития в определенной предметной области (бланки оценки, онлайн оболочки для размещения на веб-сайтах);

технология интерактивного обучения позволяет вовлечь всех обучающихся в процесс познания, где каждый вносит свой особый индивидуальный вклад в решение той или иной проблемы. Обмен знаниями, идеями помогает формировать отношения, навыки поведения и, таким образом, обеспечивает формирование и развитие коммуникативной компетенции и способствует эффективному освоению материала (работа в парах, малых группах на занятиях и самостоятельно через Интернет. Эта образовательная технология гарантирует точность образовательных результатов и детальный уровень управления действиями и операциями учебной деятельности;

дистанционные образовательные технологии, в основе которых лежит целенаправленная и контролируемая интенсивная самостоятельная работа с использованием специальных средств обучения и гарантированной возможностью приема-передачи учебной информации;

экспертно-оценочные технологии. Типологии рейтинга учебных достижений. Рейтинг образовательных достижений обучающихся представляет собой систему знаний, норм контрольно-оценочной деятельности, формализованных процедур, которые обеспечивают управление процессом образования. Обязательными критериями применения рейтинга образовательных достижений является оценка степени освоения содержания образования, удовлетворенность результатами своей учебной деятельности. Выбор вида рейтинга может зависеть от периода оцениваемого времени, а также от объема учебной информации.

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости, а также промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» создается фонд оценочных материалов, позволяющий оценить достижение запланированных в образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности компетенций, заявленных в программе дисциплины (модуля) «Иностранный язык».

В целях повышения качества образования система высшего образования использует *балльно-рейтинговую систему* измерения и оценки образовательной деятельности обучающихся.

Использование данной системы направлено на решение таких важных задач как:

- повышение мотивации обучающихся к активной и равномерной образовательной деятельности в течение всего семестра по усвоению научных знаний и приобретению общих и профессиональных компетенций;
- совершенствование планирования и организации образовательного процесса посредством усиления роли индивидуализации обучения, мотивированной планомерной самостоятельной работы обучающихся, нацеленной на способность к саморазвитию, самоорганизации, самообразованию и самореализации;
- выработка единых требований к оценке достижений обучающихся в рамках дисциплины;
- получение разносторонней и дифференцированной информации о качестве и результативности обучения на основе упорядочения системы контроля знаний, умений и компетенций;
- формирование образовательной среды, позволяющей осуществить переход к кредитно-модульной организации учебного процесса;
- формирование объективной информации о персональных учебных достижениях обучающихся для их морального и материального поощрения.

В течение семестра преподавателем проводятся две или три контрольных проверки знаний, умений, навыков и личностных качеств – компетенций по каждому из учебной группы. Контроль усвоения учебного материала равномерно распределен в течение семестра.

Аттестационная оценка за освоение дисциплины, выставляемая в экзаменационную ведомость и зачетную книжку, формируется на основе накопленных баллов по итогам текущего и промежуточного контроля.

В целях приближения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по итогам освоения дисциплины (модуля) «Деловой иностранный язык» к задачам их будущей профессиональной деятельности к процедурам контроля, а также к экспертизе оценочных средств привлекаются внешние эксперты из числа преподавателей профильных кафедр, преподавателей смежных образовательных областей, специалистов по разработке и сертификации оценочных средств.

Формами текущего контроля могут быть:

- опрос (фронтальный или выборочный, письменный или устный и др.);
- тестирование (письменное или устное);
- проверка выполнения домашних заданий;
- подготовка эссе и презентаций;
- участие в проведении ролевых и деловых игр;
- другие формы (по усмотрению преподавателя).

Темы эссе:

1. «Роль государственной службы с учетом современных тенденций развития политических процессов в мире»;
2. «Права и обязанности государственного служащего»;
3. «Какие меры должен принимать госслужащий для предотвращения конфликта интересов»;
4. «Ограничения, связанные с госслужбой».
5. «Кадровая политика государства».

Критерии для оценки эссе:

Четко сформулирована позиция автора в начале эссе. Поставлены ключевые проблемы.

Позиция автора подкреплена аргументами в основной части эссе. Выявлены причинно-следственные связи.

В заключении четко формулируются выводы.

Эссе четко структурировано и логично выстроено.

Использовался довольно большой объем языковых средств, которые были употреблены правильно;

Правильное использование профессиональной терминологии.

При оценке текущей успеваемости преподавателем учитываются все виды учебной деятельности обучающегося (аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы), а именно:

активность его участия в работе в аудитории;

успешность формирования навыков общепрофессиональных компетенций в виде публичных выступлений, умения внимательно слушать и понимать высказывания других участников образовательного процесса, формулировать вопросы;

умение работать в паре или команде;

способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

способность логически, верно, аргументировано и ясно выстраивать устную и письменную речь;

готовность обучающегося к занятию, полнота и качество выполнения задания для самостоятельной работы;

использование дополнительных источников информации при подготовке заданий, в том числе из глобальной компьютерной сети Интернет;

репрезентативность формы выполнения учебного задания.

Промежуточная аттестация по дисциплине – это форма контроля, проводимая по завершению изучения дисциплины. В соответствии с учебным планом установленной формой промежуточной аттестацией по дисциплине (модулю) «Деловой иностранный язык» является зачет.

Промежуточная аттестация проводится в форме презентации результатов проектной деятельности.

Содержимое портфолио включает в себя создание следующих документов для трудоустройства:

1. рекламного объявления о вакансии госслужащего соответствующего профиля (предусматривается изучение рынка вакансий по профилю);
2. сопроводительного (мотивационного) письма в компанию;
3. резюме соискателя на должность;
4. эссе по одной из предложенных тем профессионального характера;
5. образцов самостоятельных письменных работ (перевод письма, электронные сообщения, контракты, служебные записки);
6. можно приложить имеющиеся сертификаты, наградные листы или рекомендательные письма.

Для получения зачета обучающийся должен продемонстрировать следующий уровень развития речи и готовности к общению:

- в целом справился с поставленными речевыми задачами;
- высказывание было связным и логически последовательным;
- диапазон используемых языковых средств достаточно широк;
- использовался довольно большой объем языковых средств, которые были употреблены правильно;
- языковые клише и формулы речевого этикета были правильно употреблены;
- практически отсутствовали ошибки, нарушающие коммуникацию, или они были незначительны;
- были сделаны отдельные ошибки, не нарушающие коммуникацию;
- объем высказывания соответствовал регламенту;
- наблюдалась легкость речи и достаточно правильное произношение, хотя темп речи может быть несколько замедлен,
- может отмечаться произношение, страдающее сильным влиянием родного языка;
- речь была эмоционально окрашена, в ней имели место не только передача отдельных фактов (отдельной информации), но и элементы их оценки, выражения собственного мнения.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основная учебная и научная литература:

Федотова О.Л., Иванова-Холодная О.Е. Деловой иностранный язык. Английский язык для юристов [Электронный ресурс] : учебник для магистров / ред. О.Л. Федотова Моск. гос. юрид. ун-т им. О.Е. Кутафина (МГЮА). - М. : Проспект, 2018. – 139 с. - ISBN 978-5-392-21798-4. - Режим доступа : <http://megapro.msal.ru/MegaPro/Web> ; <http://ebs.prospekt.org/book/37525>, локальная сеть университета.

Russian Law for Communication in English [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Пикалова [и др.] ; под ред. А.В. Дорошенко - М.: Проспект, 2018. – 352 с. - ISBN 978-5-9988-0658-2. – Режим доступа:

<http://megapro.msal.ru/MegaPro/Web> : <http://ebs.prospekt.org/book/34665>, локальная сеть университета.

Аганина Т.А. A Grammar of English Practice Book of Law Students [Текст]: сб. упр. по грамматике англ. языка для студентов-юристов / Т. А. Аганина, Т. Н. Щербакова; Кафедра английского языка № 2 Ун-та имени О. Е. Кутафина (МГЮА). - М.: ИЦ Ун-та имени О. Е. Кутафина (МГЮА), 2014. - 236 с. - Режим доступа: <http://megapro.msal.ru/MegaPro/Web>, локальная сеть университета.

Дополнительная литература:

Английский язык в сфере юриспруденции: учебное пособие для второго года обучения по профилю «Инновационная юриспруденция» / Н. Ю. Ильина, Е. А. Бородина, С. В. Гузеева [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2024. – 168 с. – ISBN 978-5-392-41737-7. – EDN ILUQQK.

И.Б. Короткина «English for public policy, administration and management» (Английский язык для государственного управления), М. Юрайт, 2017

Попов Е.Б. Деловой английский язык [Электронный ресурс]: учеб. пособие для магистрантов / Е.Б. Попов. - М.: Инфра-М, 2015. - 65 с. - ISBN 978-5-16-103283-1. <http://znanium.com/catalog/product/515334>, локальная сеть университета.

Ashley A. Oxford handbook of commercial correspondence / A. Ashley. - Oxford : University Press, 2003, 2008. - 304 с. - ISBN 0-19-457213-7. - Режим доступа : <http://megapro.msal.ru/MegaPro/Web>

Haigh R. Legal English / R. Haigh. - 2nd ed. - London and New York : Routledge-Cavendish, 2009. - xii, 330 p. - ISBN 978-0-415-48715-3. - Режим доступа : <http://megapro.msal.ru/MegaPro/Web>

5.3. Интернет-ресурсы:

Официальный сайт Президента РФ – <http://www.kremlin.ru>

Официальный сайт Правительства РФ – <https://www.government.ru>

Сервер органов государственной власти РФ – <https://www.gov.ru/>

Официальный сервер Правительства Москвы – <https://www.mos.ru/1>.

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных

				организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина: - Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от

				05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.;

				- № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 20.06.2018 г. № 31705236597 от 28.07.2017 г. № 31604279221 от 12.12.2016 г.	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 г. № 31806590686 от 14.06.2018 № 31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05. 2019 г. № 31806485253 от 21.06.2018 г. № 31705236597 от 28.07.2017 г. № 31604279221 от 12.12.2016 г.	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия

11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, лабораторной, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным нормам и правилам.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,

-ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА

Б1.В.15

год набора – 2026

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Государственное управление: стратегический консалтинг и лидерство
Форма (формы) обучения:	заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2026

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «29» апреля 2026 года.

Автор(ы):

Ильин С.Ю. – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Рецензент(ы):

Внутренний:

Романенко Н.Ю. – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Внешний:

Гусев Ю.В. – доктор экономических наук, профессор, Начальник отдела – ведущий научный сотрудник ФГУП «ВНИИ «Центр».

Ильин С.Ю.

Организационная диагностика в управленческом консультировании: рабочая программа дисциплины (модуля)/ Ильин С.Ю. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля).

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью изучения дисциплины (модуля) «Организационная диагностика в управленческом консультировании» является формирование у обучающихся способностей применять полученные знания в области организационной диагностики в управленческом консультировании.

Задачами дисциплины (модуля) «Организационная диагностика в управленческом консультировании» являются:

- изучение методологических основ организационной диагностики в управленческом консультировании;
- приобретение умений в области организационной диагностики в управленческом консультировании;
- развитие навыков в области организационной диагностики в управленческом консультировании;
- освоение основополагающих правил проведения организационной диагностики в управленческом консультировании.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) «Организационная диагностика» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В. основной профессиональной образовательной программы высшего образования.*

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, такими как «Консалтинг органов власти и организаций госсектора», «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)».

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

Универсальные компетенции:

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

Профессиональные компетенции:

ПК-4 Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации.

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
1. Понятие, исторические и психологические аспекты организационной диагностики в управленческом консультировании Тема 1. Понятие и исторические аспекты организационной диагностики в управленческом консультировании Тема 2. Психологические аспекты организационной диагностики в управленческом консультировании	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК 1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними; ИУК 1.2 Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению; ИУК 1.3 Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников; ИУК 1.4 Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов; ИУК 1.5 Использует логико-методологический инструментарий для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области.
	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для

	командную стратегию для достижения поставленной цели	достижения поставленной цели; ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; ИУК 3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям; ИУК 3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды.
2. Методология организационной диагностики в управленческом консультировании Тема 3. Методы организационной диагностики в управленческом консультировании Тема 4. Эффективность организационной диагностики в управленческом консультировании	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; ИУК 3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям; ИУК 3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды.
	ПК-4 Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и	ИПК 4.1 Показывает способность принимать участие в основных административных процессах на уровне соблюдения исполнительской дисциплины, использовать основные виды электронных коммуникаций организации; ИПК 4.2 Показывает способность

	поддерживать электронные коммуникации	принимать участие в основных административных процессах, выполнять делегированные функции в обеспечении документооборота, подготавливать к рассмотрению определенные виды управленческих решений, использовать основные виды электронных коммуникаций организации; ИПК 4.3 Показывает способность применения законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, оптимизации деловых процессов, ведение документооборота и деловой переписки с гражданами и внешними организациями, в том числе на иностранном языке.

В результате освоения дисциплины (модуля) «Организационная диагностика» обучающийся должен:

а) знать:

- элементы методологии организационной диагностики в управленческом консультировании;
- процесс проведения организационной диагностики в управленческом консультировании;
- методы организационной диагностики в управленческом консультировании;

б) уметь:

- следовать закономерностям формирования методологии организационной диагностики в управленческом консультировании;
- оперировать процессами проведения организационной диагностики в управленческом консультировании;
- применять методы организационной диагностики в управленческом консультировании;

в) владеть:

- навыками в следовании закономерностям формирования методологии организационной диагностики в управленческом консультировании;
- средствами оперирования процессами проведения организационной диагностики в управленческом консультировании;

- инструментами применения методов организационной диагностики в управленческом консультировании.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 4 з.е., 144 академических часа.
Форма промежуточной аттестации – зачет.

2.1. Тематические планы

2.1.1. Тематический план для заочной формы обучения

№ п/ п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Курс	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточно й аттестации
			лекци и	ПЗ	СР		
Раздел 1. Понятие, исторические и психологические аспекты организационной диагностики в управленческом консультировании							
1	Понятие и исторические аспекты организационно й диагностики в управленческом консультирован ии	1	2		34	Методы активизации традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальны й ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы.
2	Психологические аспекты организационно й диагностики в управленческом консультирован ии	1		2	32	Методы активизации традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальны й ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы.

Раздел 2. Методология организационной диагностики в управленческом консультировании							
3	Методы организационной диагностики в управленческом консультировании	1		4	31	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы.
4	Эффективность организационной диагностики в управленческом консультировании	1		4	31	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы.
	Всего по ЗФО		2	10	128	Зачет – 4 ак. ч	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. *Понятие и исторические аспекты организационной диагностики в управленческом консультировании*

Содержание:

1. Сущность организационной диагностики в управленческом консультировании.
2. Субъекты и объекты организационной диагностики в управленческом консультировании.
3. Цель и задачи организационной диагностики в управленческом консультировании.
4. Принципы организационной диагностики в управленческом консультировании.
5. Функции организационной диагностики в управленческом консультировании.
6. Этапы развития организационной диагностики в управленческом консультировании.

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативного материала.

2.3. Занятия семинарского типа

Практическое занятие 1. Понятие и исторические аспекты организационной диагностики в управленческом консультировании. **(самостоятельное изучение)**

1. Направления проведения организационной диагностики в управленческом консультировании.
2. Проблемы проведения организационной диагностики в управленческом консультировании.
3. Формирование отечественной школы организационной диагностики в управленческом консультировании.
4. Основные научные идеи отечественной школы организационной диагностики в управленческом консультировании.
5. Формирование зарубежной школы организационной диагностики в управленческом консультировании.
6. Основные научные идеи зарубежной школы в управленческом консультировании.

Задания для подготовки:

1. Проведение организационной диагностики в управленческом консультировании в сфере материального производства.

2. Проведение организационной диагностики в управленческом консультировании в сфере нематериального производства.
3. Проведение организационной диагностики в управленческом консультировании в сфере обращения.
4. Место и роль отечественного опыта в развитии управленческого консультирования.
5. Место и роль зарубежного опыта в развитии управленческого консультирования.

Практическое занятие 2. Психологические аспекты организационной диагностики в управленческом консультировании.

1. Сущность психологической диагностики в управленческом консультировании.
2. Формы психологической диагностики в управленческом консультировании.
3. Предмет психологической диагностики в управленческом консультировании.
4. Этапы проведения психологической диагностики в управленческом консультировании.
5. Способы проведения психологической диагностики в управленческом консультировании.
6. Оценка психологических качеств управленческого персонала.

Задания для подготовки:

1. Общие формы психологической диагностики в управленческом консультировании.
2. Специальные формы психологической диагностики в управленческом консультировании.
3. Групповая оценка психологических качеств управленческого персонала.
4. Индивидуальная оценка психологических качеств управленческого персонала.
5. Экспертиза при оценке психологических качеств управленческого персонала.

Практическое занятие 3. Методы организационной диагностики в управленческом консультировании.

1. Понятие методов организационной диагностики в управленческом консультировании.
2. Диагностика интеллекта управленческого персонала.
3. Диагностика сплоченности управленческого персонала.
4. Диагностика типов поведения управленческого персонала.
5. Диагностика деловых качеств управленческого персонала.

6. Диагностика деловых качеств управленческого персонала в экстремальных ситуациях.

Задания для подготовки:

1. Применение тестов Амтхауэра при диагностике управленческого персонала.

2. Применение тестов Томаса при диагностике управленческого персонала.

3. Применение тестов Розенбаума при диагностике управленческого персонала.

4. Применение тестов Шейна при диагностике управленческого персонала.

5. Применение тестов Зунге при диагностике управленческого персонала.

Практическое занятие 4. Эффективность организационной диагностики в управленческом консультировании.

1. Понятие эффективности организационной диагностики в управленческом консультировании.

2. Методические подходы к оценке эффективности организационной диагностики в управленческом консультировании.

3. Индикаторы эффективности организационной диагностики в управленческом консультировании.

4. Результативность организационной диагностики в управленческом консультировании.

5. Затратность организационной диагностики в управленческом консультировании.

6. Пути повышения эффективности организационной диагностики в управленческом консультировании.

Задания для подготовки:

1. Факторы эффективности диагностики в управленческом консультировании.

2. Статическая и динамическая эффективность диагностики в управленческом консультировании.

3. Прямые показатели эффективности диагностики в управленческом консультировании.

4. Косвенные показатели эффективности диагностики в управленческом консультировании.

5. Резервы улучшения показателей эффективности диагностики в управленческом консультировании.

2.4. Самостоятельная работа

Самостоятельная работа студентов включает аудиторные и внеаудиторные занятия, необходимые для успешного освоения высшего

образования согласно ФГОС. В рамках образовательного процесса она выполняет следующие функции:

- Закрепление и расширение знаний и умений, превращение их в навыки;
- Получение дополнительных знаний и навыков по дисциплинам и их взаимосвязям;
- Развитие знаний и умений в области научно-исследовательской деятельности;
- Формирование самостоятельного мышления, способности к саморазвитию и самосовершенствованию.

Основные формы самостоятельной работы:

- Подготовка к лекции: изучение терминов и ключевых понятий темы, чтобы лучше усвоить материал и активно участвовать в лекции.
- Подготовка к практическому занятию: подбор учебных материалов и примеров в соответствии с заданием.
- Подготовка к деловой игре: распределение ролей и подготовка к аргументированному представлению позиций.
- Подготовка к рубежному контролю: изучение вопросов для обсуждения в модуле и использование заданий из раздела «Оценочные материалы».
- Подготовка к зачету: повторение лекционного материала, учебника, обсужденных на практических занятиях вопросов и использование самостоятельно полученной информации, в том числе заданий из раздела «Оценочные материалы».

Формы внеаудиторной самостоятельной работы:

1. Написание эссе (3-5 стр. + презентация);
2. Подготовка аналитической записки по теме дисциплины;
3. Информационный поиск, включая:
 - библиографический поиск;
 - поиск информационных источников;
 - поиск фактических сведений в литературе;
 - разработка мультимедийной презентации;
 - создание визуальной схемы для представления иерархии и связей.

Результаты самостоятельной работы студента отражаются в оценке и учитываются при текущей и промежуточной аттестации.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для оценки качества освоения дисциплины (модуля) используются следующие отраженные в оценочных материалах дисциплины (модуля) для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины контрольные задания, методические материалы и критерии оценивания, необходимые для определения уровня сформированности компетенций:

1. Вопросы для проведения текущего контроля.
2. Темы эссе.
3. Вопросы для зачета по темам учебной дисциплины.
4. Подборка вопросов для экзаменационного билета.

3.1. Вопросы для проведения текущего контроля

1. Проведение организационной диагностики в управленческом консультировании в сфере материального производства.
2. Проведение организационной диагностики в управленческом консультировании в сфере нематериального производства.
3. Проведение организационной диагностики в управленческом консультировании в сфере обращения.
4. Место и роль отечественного опыта в развитии управленческого консультирования.
5. Место и роль зарубежного опыта в развитии управленческого консультирования.
6. Общие формы психологической диагностики в управленческом консультировании.
7. Специальные формы психологической диагностики в управленческом консультировании.
8. Групповая оценка психологических качеств управленческого персонала.
9. Индивидуальная оценка психологических качеств управленческого персонала.
10. Экспертиза при оценке психологических качеств управленческого персонала.
11. Применение тестов Амтхауэра при диагностике управленческого персонала.
12. Применение тестов Томаса при диагностике управленческого персонала.
13. Применение тестов Розенбаума при диагностике управленческого персонала.
14. Применение тестов Шейна при диагностике управленческого персонала.
15. Применение тестов Зунге при диагностике управленческого персонала.

16. Факторы эффективности диагностики в управленческом консультировании.

17. Статическая и динамическая эффективность диагностики в управленческом консультировании.

18. Прямые показатели эффективности диагностики в управленческом консультировании.

19. Косвенные показатели эффективности диагностики в управленческом консультировании.

20. Резервы улучшения показателей эффективности диагностики в управленческом консультировании.

3.2. Примерные темы эссе

1. Методология диагностики в управленческом консультировании.

2. Организационная диагностика в сфере выпуска товаров и оказания услуг.

3. Организационная диагностика в сфере обращения.

4. Динамические процессы организационной диагностики в управленческом консультировании.

5. Определение векторов организационной диагностики в управленческом консультировании.

6. Отечественный опыт проведения организационной диагностики в управленческом консультировании.

7. Зарубежный опыт проведения организационной диагностики в управленческом консультировании.

8. Способы и приемы организационной диагностики в управленческом консультировании.

9. Оценка качества организационной диагностики в управленческом консультировании.

10. Деловые качества при проведении организационной диагностики в управленческом консультировании.

3.3. Вопросы для проведения промежуточной аттестации

1. Сущность организационной диагностики в управленческом консультировании.

2. Субъекты и объекты организационной диагностики в управленческом консультировании.

3. Цель и задачи организационной диагностики в управленческом консультировании.

4. Принципы организационной диагностики в управленческом консультировании.

5. Функции организационной диагностики в управленческом консультировании.

6. Этапы развития организационной диагностики в управленческом консультировании.

7. Направления проведения организационной диагностики в управленческом консультировании.
8. Проблемы проведения организационной диагностики в управленческом консультировании.
9. Формирование отечественной школы организационной диагностики в управленческом консультировании.
10. Основные научные идеи отечественной школы организационной диагностики в управленческом консультировании.
11. Формирование зарубежной школы организационной диагностики в управленческом консультировании.
12. Основные научные идеи зарубежной школы в управленческом консультировании.
13. Сущность психологической диагностики в управленческом консультировании.
14. Формы психологической диагностики в управленческом консультировании.
15. Предмет психологической диагностики в управленческом консультировании.
16. Этапы проведения психологической диагностики в управленческом консультировании.
17. Способы проведения психологической диагностики в управленческом консультировании.
18. Оценка психологических качеств управленческого персонала.
19. Понятие методов организационной диагностики в управленческом консультировании.
20. Диагностика интеллекта управленческого персонала.
21. Диагностика сплоченности управленческого персонала.
22. Диагностика типов поведения управленческого персонала.
23. Диагностика деловых качеств управленческого персонала.
24. Диагностика деловых качеств управленческого персонала в экстремальных ситуациях.
25. Понятие эффективности организационной диагностики в управленческом консультировании.
26. Методические подходы к оценке эффективности организационной диагностики в управленческом консультировании.
27. Индикаторы эффективности организационной диагностики в управленческом консультировании.
28. Результативность организационной диагностики в управленческом консультировании.
29. Затратность организационной диагностики в управленческом консультировании.
30. Пути повышения эффективности организационной диагностики в управленческом консультировании.

Основные виды образовательных технологий, используемые при реализации рабочей программы дисциплины «Организационная диагностика»:

- в ходе занятий лекционного типа:
- использование презентаций - применение средств наглядного представления материала с помощью проекционного оборудования и с использованием классной доски;
- использование интерактивного обсуждения ряда проблем;
- контрольные вопросы с целью повышения внимания и активизации обучающихся.
- в ходе занятий семинарского типа:
- интеллектуальная разминка – активизация учебной деятельности обучающихся (как правило, в начале практического занятия) с выяснения степени усвоения учебного материала на уровне знания;
- работа в команде (малой группе) - совместная деятельность обучающихся в группе под руководством лидера по решению практических расчетных задач в курсе статистики;
- дискуссия – обсуждение какого-либо спорного вопроса в рамках изучаемого контекста учебного материала;
- решение кейсов с обсуждением и пояснением;
- анализ информации из периодических изданий с целью понимания текущих тенденций в сфере консультирования;
- проблемное обучение – стимулирование обучающихся к самостоятельному приобретению знаний, необходимых для решения конкретной проблемы;
- самостоятельное решение различных задач по сбору и обработке информации;
- использование современных технических средств для получения информации из больших массивов данных;
- совместного обсуждения, дистанционное взаимодействие с преподавателем и контроля и мониторинга знаний и успеваемости обучающихся;
- подготовка и представление исследований.

Текущая аттестация по дисциплине «Организационная диагностика» проходит в форме самостоятельной подготовки и обсуждения на практических занятиях исследовательских заданий (реферат), разработки и моделировании учебных проектов и их представления для обсуждения.

Промежуточная аттестация (зачет) по дисциплине «Организационная диагностика» проходит в форме устного ответа на вопросы билета.

Преподаватель может предложить обучающимся выполнение тестовых заданий и подготовку аргументированного ответа на проблемные вопросы.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основная литература:

1. Ильин В.А. Организационная диагностика. Методология и базовые техники : учебник для вузов / В. А. Ильин, Е. В. Звонова ; под общ. ред. В. А. Ильина. – Москва : Юрайт, 2025. – 135 с. – ISBN 978-5-534-21521-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/575037> (дата обращения: 14.03.2025)
2. Организационная устойчивость : практическое руководство / Д. Аллен, Б. Джозеф, Б. Джозеф [и др.]. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 248 с. – ISBN 978-5-9614-7761-0. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2138433> (дата обращения: 14.03.2025)
3. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 151 с. – ISBN 978-5-16-004534-4. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859600> (дата обращения: 14.03.2025)

Дополнительная литература:

1. Алешникова В.И. Управление организационными изменениями : учебное пособие / В. И. Алешникова, А. В. Алешникова. – Москва : Русайнс, 2022. – 95 с. – ISBN 978-5-4365-9805-5. – URL: <https://book.ru/book/944846> (дата обращения: 14.03.2025)
2. Антонов В.Г. Организационный дизайн : учебно-методическое пособие / В. Г. Антонов, Е. В. Купцова, Е. С. Купцова. – Москва : Русайнс, 2024. – 151 с. – ISBN 978-5-466-05059-2. – URL: <https://book.ru/book/952470> (дата обращения: 14.03.2025)
3. Коротков Э.М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва : Юрайт, 2025. – 278 с. – ISBN 978-5-534-02315-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 14.03.2025)
4. Кузьмина Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2025. – 514 с. – ISBN 978-5-534-17352-9. – URL: <https://urait.ru/bcode/568647> (дата обращения: 14.03.2025)
5. Куприянов Ю.В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебник для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2025. – 128 с. – ISBN 978-5-534-08500-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/564330> (дата обращения: 14.03.2025)
6. Пригожин А.И. Современная социология организаций : монография / А.И. Пригожин ; рец. : И.Д. Ладанов, А.Н. Аверин. – М. : Интерпракс, 1995. – 296 с. – ISBN 5-85235-193-8. – URL: <https://megapro.msal.ru ... 32729> (дата обращения: 14.03.2025)
7. Прохоров Ю.А. Инновационная диагностика : монография. – Москва : Русайнс, 2022. – 154 с. – ISBN 978-5-4365-9045-5. – URL: <https://book.ru/book/942738> (дата обращения: 14.03.2025)
8. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент

организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом». – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 175 с. – ISBN 978-5-238-02393-9. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028652> (дата обращения: 14.03.2025)

9. Семенов Ю.Г. Организационная культура : учебное пособие. – Москва : Университетская книга, 2020. – 256 с. – ISBN 978-5-98704-108-2. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1213074> (дата обращения: 14.03.2025)

10. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учебное пособие. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 624 с. – ISBN 978-5-16-003946-6. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007098> (дата обращения: 14.03.2025)

11. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учебно-методические материалы. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 395 с. – ISBN 5-16-002708-4. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1221789> (дата обращения: 14.03.2025)

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов, обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	Континент	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.; - № 240020711 от 14.03.2024 г. с 20.03.2024 г. по 19.03.2025 г.; - № 25021313 от 11.03.2025 с 20.03.2025 г. по 19.03.2026 г.; - № 26021711 от 20.03.2026 г. с 20.03.2026 г. по 19.03.2027 г.
2.	Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-4/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; - № ЭР-3/2025 от 29.10.2024 с 01.01.2025 по 31.12.2025; - № ЭР-7/2026 от 24.11.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	Jus Mundi Academic Research	сторонняя	https://jusmundi.com	ООО «ИВИС», договоры: - № ЭР-4/2025 от 21.04.2025, период доступа с 23.04.2025 г. по 22.04.2026 г.; - № ЭР-1/2026 от 09.04.2026 г. с 23.04.2026 г. по 22.04.2027 г.
4.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
5.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
6.	Системы Casebook и Caselook	сторонняя	https://casebook.ru/ https://caselook.ru/	АО «ПравоТех», лицензионное соглашение №1А/2025 от 29.08.2025 г. с 01.09.2025 г. по 31.08.2026 г.

5.1.2. Профессиональные базы данных:

1.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
2.	Президентская библиотека имени	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина:

	Б.Н. Ельцина			- Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно; - Дополнительное соглашение № 1 от 22.11.2024 г. (в связи с изменением типа МГЮА)
3.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.; - № SU-1494/2024 от 28.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-1/2025 от 21.03.2025 г. с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № SU-1494/2026 от 11.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
4.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.; - № 210224/ИТ-Б-181 от 05.03.2024 г. с 18.03.2024 г. по 17.03.2025 г.; - № 180225/ИТ-Б-178 от 24.02.2025 г. с 18.03.2025 г. по 17.03.2026 г.; - № 240226/ИТ-Б-161 от 16.03.2026 г. с 18.03.2026 г. по 17.03.2027 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-3/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.; № ЭР-2/2025 от 23.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - 32515306855 от 17.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
2.	Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.; - № ЭР-2/2023 от 30.11.2023 г. с 01.01.2024 г. по 31.12.2024 г.;

				- № ЭР-1/2025 от 14.10.2024 с 01.01.2025 г. по 31.12.2025 г.; - № 32515306784 от 21.10.2025 с 01.01.2026 г. по 31.12.2026 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договоры: - № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.; - № 095/04/0025 от 26.02.2024 г. с 02.03.2024 г. по 01.03.2025 г.; - № 095/04/0019 от 24.02.2025 г. с 02.03.2025 г. по 01.03.2026 г.; - № 073/04/0021 от 27.02.2026 г. с 02.03.2026 г. по 01.03.2027 г.
4.	Образовательная платформа Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.; - № ЭР-1/2024 от 25.03.2024 г. с 03.04.2024 г. по 02.04.2025 г.; - № ЭР-2/2025 от 21.03.2025 с 03.04.2025 г. по 02.04.2026 г.; - № 7823 от 26.03.2026 г. с 03.04.2026 г. по 02.04.2027 г.
5.	Юстицинформ	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договоры: - № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.; - № ЭР-2/2024 от 29.03.2024 г. с 15.04.2024 г. по 14.04.2025 г.; - № ЭР-3/2025 от 09.04.2025 с 15.04.2025 г. по 14.04.2026 г.; - № ЭР-2/2026 от 10.04.2026 г. с 15.04.2026 г. по 14.04.2027 г.
6.	Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - № 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.; - № ЭР-3/2024 от 13.06.2024 с 04.07.2024 г. по 03.07.2025 г.; - № ЭР-5/2025 от 24.06.2025 с 04.07.2025 г. по 03.07.2026 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, состав которого подлежит ежегодному обновлению.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05.2019 № 31806485253 от 20.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
2.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
3.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 № 31907826970 от 27.05. 2019 № 31806485253 от 21.06.2018 №31705236597 от 28.07.2017 №31604279221 от 12.12.2016	
4.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
5.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
6.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
7.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
8.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
9.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
10.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
11.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным

правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся:

1. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д. 9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

- 1) Электронный читальный зал на 110 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 7 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 5 шт.,
 - стул – 79 шт.,
 - компьютер студенческий – 76 шт.,
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
 - экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2) Читальные залы на 65 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 5 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 2 шт.,
- стул – 54 шт.,
- компьютер студенческий – 12 шт.

3) Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

2. Территория Библиотеки по адресу г. Москва набережная Шитова дом 72 корп. 3, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

Читальный зал на 62 посадочных места:

- стол студенческий двухместный – 31 шт.,
- стул – 25 шт.,
- компьютер студенческий – 16 шт.

3. Территория Библиотеки по адресу г. Москва ул. Бакунинская дом 13 включает в себя:

Читальный зал на 30 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 12 шт.,
- стул – 30 шт.,
- ноутбук (с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета) – 7 шт.