

## Образовательная программа

### «Управленческое мастерство: развитие региональных команд»

#### Преамбула

Для решения задачи улучшения инвестиционного климата в российских регионах необходимо повысить управленческое мастерство региональных команд до современного конкурентоспособного уровня. В этих целях формируется уникальная по своему содержанию, структуре, методике преподавания и преподавательскому составу программа, в ходе которой участники разбирают лучшие отечественные и зарубежные практики, развивают лидерские и командные навыки и компетенции, формируют навыки и потребность в непрерывном самообразовании.

Во время обучения участники совместно с коллегами из других регионов:

- Будут работать над собственным проектом/вызовом по конкретным направлениям улучшения инвестиционного климата;
- научатся перенимать чужой опыт, включая конкретные практики и примеры эффективного поведения лидеров и управленческих команд через рассмотрение кейсов/лучших практик;
- познакомятся с теорией и практикой системного представления о лидерстве, командном взаимодействии, управлении изменениями и проектами, личном развитии руководителей и членов команд и применимых инструментов как ключевых факторов создания конкурентного преимущества.

Важнейшим итогом программы станет мотивация и способность участников к дальнейшему саморазвитию – прежде всего, навыков и компетенций эффективного командного взаимодействия, управления собственным поведением и взаимоотношениями, культуры постоянного обучения как ключевых факторов повышения управленческого мастерства.

На каждом этапе участникам программы заранее рассылаются учебные материалы, включающие как управленческие кейсы, так и теоретические подходы, на основе которых разбираются кейсы.

При формировании программы будут задействованы следующие источники научного и практического знания:

- Управление изменениями и эффективное командное взаимодействие будут изучаться на основе обобщения последних подходов к темам прежде всего на базе трудов профессоров Гарвардской школы бизнеса и INSEAD (профессоры Дж. Коттер, Э. Эдмондсон, С. Шекшня);
- Современные представления о лидерстве и инструментах личного развития руководителей (на основе школы Манфреда Кетс де Вриса, INSEAD, с учетом российской специфики в сфере государственного управления – Ю.Синягин, РАНХиГС);
- Целевые модели упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов;
- Современное представление о лучших практиках и подходах к преобразованиям в экономике и государственном управлении (на основании выбора В.Мау, РАНХиГС);
- Международные лучшие практики будут выбираться и описываться в форме кейсов на основе наиболее релевантного для регионального развития опыта.

Ключевым элементом программы станет преподавание на основе российских и международных управленческих кейсов. Анализ кейсов будет сопровождаться разбором лидерского и командного поведения и инструментов управления и трансформации поведения на всех этапах обучения.

Одним из главных принципов программы является ее постоянная адаптация на основе обратной связи от участников, преподавателей и заказчиков.

В качестве преподавателей будут задействованы только практики, профессора, консультанты международного уровня из России и из-за рубежа, прежде всего ориентированные на выявление и развитие компетенций и установок эффективного лидерства и командного взаимодействия как основного условия управленческого мастерства. С группами будут постоянно работать квалифицированные модераторы, помогая в работе, отслеживая и корректируя динамику усвоения и развития вышеуказанных компетенций и установок командами и каждым участником.

Для разработки и организации программы, реализуемой совместно РАНХиГС при Президенте РФ и АСИ, была привлечена команда компании Ward Howell во главе с президентом компании Сергеем Воробьевым, который является научным руководителем Образовательной программы.

## **Базовые характеристики программы в 2017 году**

### Участники программы:

- Руководители специализированных организационных штабов («проектных офисов»);
- Представители руководящего состава субъектов Российской Федерации;
- Руководители ключевых региональных органов исполнительной власти;
- Главы корпораций развития;
- Ключевые руководители естественных монополий в субъектах Российской Федерации;
- Руководители территориальных органов федеральных органов власти;
- Руководители муниципальных образований.

Всего 343 участника по 7 человек от 49 субъектов Российской Федерации. Представители четырех регионов формируют группу - всего 12 групп по 28 человек<sup>1</sup>.

Структура программы: 2 модуля по 3 дня и 1 модуль по 4 дня. На каждом модуле одновременно учатся 6 групп. Таким образом, получается 2 волны/потока обучения, идущих друг за другом, с разрывом в 2 дня. Время между модулями – 2-3 месяца.

Продолжительность Программы (общий объем обучения) составляет 162 часа, в том числе очное обучение 100 часов (из них: 82 часа – «очные занятия в аудитории», проведение лекций и практических занятий с участием преподавателей международного уровня, экспертов и модераторов; 9 часов – «очные консультации», групповые и индивидуальные консультации, обратная связь слушателей, ответы на вопросы с участием преподавателей и экспертов; 9 часов – групповая работа с участием модераторов, лидеров бизнеса и государственного управления), 62 часа отведено на пред- и межмодульную работу, включая работу с модераторами, и онлайн-курсами на платформе Region-ID, кроме того, в

---

<sup>1</sup> Одна из групп – 35 человек.

рамках каждого модуля запланирована самостоятельная групповая работа слушателей (всего 15 часов). По итогам программы проводится оценка динамики развития участников.

## Общее описание программы «Управленческое мастерство»

### Предмодульный этап

- Оценка управленческого потенциала;
- Оценка лидерских компетенций и компетенций командного взаимодействия;
- Оценка потребности в обучении и личностно-профессиональном развитии;
- Отбор участников;
- Формирование состава групп с учетом подбора регионов и результатов личной оценки.

**Самоподготовка и работа перед каждым модулем:** изучение кейсов, целевых моделей, онлайн-курсов и дополнительной литературы по тематике очередного модуля программы (высылается приблизительно за один месяц перед каждым модулем), подготовка/работа над собственным проектом/вызовом от региона по конкретным направлениям улучшения инвестиционного климата региона.

### Очные занятия в аудитории<sup>2</sup>

Тема	Часы	Краткое описание	Преподаватели
Лидерское развитие	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системное и стратегическое мышление. Работа с будущим;</li> <li>• Рациональное и интуитивное в стратегическом планировании;</li> <li>• Стили лидерства, лидерские эксперименты и роль лидера в управлении изменениями;</li> <li>• Эмоциональный интеллект и социальный капитал, эффективные коммуникации со стейкхолдерами;</li> <li>• Управление конфликтами;</li> <li>• Обеспечение преемственности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Станислав Шекшня, INSEAD, Ward Howell</li> <li>• Владимир Преображенский, МШУ «Сколково»</li> <li>• Екатерина Мацкевич, Saïd Business School, University of Oxford</li> </ul>
Тиминг: системы и компетенции эффективного командного взаимодействия	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teaming, задачи лидера. Выстраивание партнерств и альянсов. Управление снизу-вверх и по горизонтали. Ключевые компоненты эффективного командного взаимодействия. Барьеры взаимодействия и инструменты их преодоления;</li> <li>• Справедливый процесс и вовлечение заинтересованных сторон;</li> <li>• Результативные переговоры, достижение взаимоприемлемого результата. Стратегия переговорного процесса. Анализ интересов сторон. BATNA и ZOPA. Игра с ненулевой суммой. Управление эмоциями в переговорах;</li> <li>• Проектная команда и «широкая» команда. Организация взаимодействия в расширенной команде. Доверие как основа эффективного сотрудничества. Управление информацией в расширенной команде;</li> <li>• Мотивация и развитие эффективной команды. Повышение личной результативности на основе компетенций командного игрока;</li> <li>• Навыки эффективной презентации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Станислав Шекшня, INSEAD, Ward Howell</li> <li>• Сэм Абадир, INSEAD</li> <li>• Сергей Воробьев, Ward Howell</li> </ul>

<sup>2</sup> Возможны изменения в составе преподавателей и экспертов.

Тема	Часы	Краткое описание	Преподаватели
Управление изменениями, региональный контекст	<b>8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление изменениями: от идеи до реализации;</li> <li>Наследие и преемственность – обеспечение устойчивости произведенных изменений;</li> <li>Развитие культуры постоянного обучения;</li> <li>Модели и управленческие технологии организационных изменений;</li> <li>Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рауи Абделал, Harvard Business School</li> <li>Дональд Лоу, Lee Kuan Yew School of Public Policy</li> </ul>
Эффективное государственное управление	<b>10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Политика государства по формированию благоприятного инвестиционного климата;</li> <li>Современное состояние социально-экономического развития и управления в российских регионах;</li> <li>Управление эффективностью в госсекторе;</li> <li>Взаимодействие бизнеса и государства. Эффективная практика ГЧП;</li> <li>Управление талантами: оценка, развитие и мотивация сотрудников;</li> <li>Дерегулирование, дебюрократизация, сокращение административных барьеров;</li> <li>Оптимизация и рационализация нормотворческого процесса;</li> <li>Изменение идеологии: от идеи «меньшего регулирования» к идеям «качественного (умного) регулирования» (better / smart regulation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наталья Зубаревич, РАНХиГС</li> <li>Симон Кордонский НИУ ВШЭ</li> <li>Павел Селезнев, Максим Ткаченко, НП «Центр развития ГЧП»</li> <li>Алексей Комиссаров, МШУ «Сколково»</li> <li>Михаил Прядильников, Аналитический центр при Правительстве РФ</li> <li>Сунил Джоал, University of Toronto</li> </ul>
Функциональная специализация: инвестиционные проекты, операционная эффективность, целевые модели	<b>11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Целевые модели упрощения ведения бизнеса в регионе</li> <li>Ознакомление с лучшими практиками государственной поддержки приоритетных инвестиционных проектов;</li> <li>Получение системного представления о механизмах и инструментах поддержки и сопровождения инвестиционных проектов, применяемых в мировой и российской практике;</li> <li>Инвестиционные проекты: теория и практика;</li> <li>Управление инвестициями и управление рисками;</li> <li>Теория и практика операционного совершенствования;</li> <li>Формирование региональных кластеров;</li> <li>Кросс-культурные коммуникации, взаимодействие с иностранными инвесторами;</li> <li>Глобальные вызовы и тренды экономического развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Владимир Преображенский, МШУ «Сколково»</li> <li>Александр Идрисов, Strategy Partners Group</li> <li>Алексей Праздничных Strategy Partners Group</li> <li>Эксперты по целевым моделям, представители ФОИВ</li> </ul>
Командные проекты	<b>31</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Собственные проекты региональных команд.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Представители экспертного сообщества, ФОИВ и РОИВ</li> </ul>

## Общие мероприятия

Модерируемые встречи с лидерами бизнеса и государственно о управления	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обсуждение актуальных проблем с лидерами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высшие должностные лица субъектов, представители Администрации Президента РФ, представители экспертного и делового сообщества</li> </ul>
---	----------	---	---

## Структура модулей программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» - 2017

### Модуль 1

День 1 12 / 17 апреля	День 2 13 /18 апреля	День 3 14 / 19 апреля
<p><b>9.00 – 9.30</b> Открытие</p> <p><b>9.45-13.30</b> Тиминг – эффективное командное взаимодействие. Система, установки и компетенции. Разбор кейса. Деловая игра. <i>Станислав Шекшня, INSEAD</i></p>	<p><b>9.00-12.45</b> Результативные переговоры. Разбор кейсов. <i>Сэм Абадир, INSEAD – первая волна</i></p>	<p><b>9.00-12.45</b> Управление изменениями и культура постоянного обучения на госслужбе. Разбор кейсов <i>Дональд Лоу, Lee Kuan Yew School of Public Policy – вторая волна</i></p>
<p><b>13.30-14.30</b> Обед</p>	<p><b>12.45-13.45</b> Обед</p>	<p><b>9.00-10.15</b> Социально-экономическое развитие регионов <i>Наталья Зубаревич, РАНХиГС</i></p> <p><b>10.30-14.15</b> Системное и стратегическое мышление. Региональные сценарии и стратегии. <i>Владимир Преображенский, МШУ «Сколково», Александр Идрисов, Strategy Partners Group</i></p>
<p><b>14.30-18.15</b> Разбор вызовов регионов. Совместная работа всей группы. Определение тем проекта каждого региона.</p>	<p><b>13.45-17.30</b> Разбор вызовов регионов. Совместная работа всей группы. Определение тем проекта каждого региона.</p>	<p><b>14.15-15.15</b> Обед</p> <p><b>15.15 – 19.00</b></p> <p><b>15.15-16.30</b> Навыки презентации (тренинг)</p> <p><b>16.30 - 19.00</b> Разбор вызовов регионов. Совместная работа всей группы. Определение тем проекта каждого региона</p>
<p><b>18.30 – 20.00</b> Целевые модели упрощения процедур ведения бизнеса – элективный курс</p>	<p><b>17.45-19.15</b> Целевые модели упрощения процедур ведения бизнеса – элективный курс</p> <p>Панельная дискуссия с приглашенными спикерами</p>	<p><b>19.00 –19.30</b> Заккрытие модуля, обратная связь</p>
<p>Самостоятельная работа в региональных командах: уроки дня, разбор задач на завтра, работа над вызовами регионов.</p>		

## Модуль 2

День 4 12 / 17 июля	День 5 13 /18 июля	День 6 14 / 19 июля	
<p><b>9.00 – 9.30</b> Открытие</p>	<p><b>9.00 – 13.00</b> Инвестиционные проекты: теория и практика. Продвинутый взгляд.</p> <p><i>Владимир Преображенский, МШУ «Сколково»;</i> <i>Александр Идрисов, Strategy Partners</i></p>	<p><b>9.00 – 11.45</b> Установочные лекции (<i>уточняется</i>)</p>	
<p><b>9.30 – 13.30</b> Результативное лидерство. Стили лидерства. Эмоциональный интеллект. Результативное лидерство. Разбор кейса</p> <p><i>Станислав Шекшня, INSEAD</i></p>		<p><b>11.45 – 12.45</b> Обед</p>	
<p><b>13.30 – 14.30</b> Обед</p>	<p><b>13.00 – 14.00</b> Обед</p>	<p><b>12.45 – 18.30</b> Разбор проектов (включая предзащиты)</p>	
<p><b>14.30 – 18.30</b> От стратегической идеи до конечного результата: как построить работающие институты развития и эффективные процессы, ориентированные на клиента. От стратегической идеи до конечного результата. Деловая игра.</p> <p><i>Алексей Праздничных, Strategy Partners Group</i></p>	<p><b>14.00 – 18.00</b> Управление изменениями: от идеи к реализации. Необходимость и сложность изменений. Разбор кейсов. Опыт стран региона БРИКС.</p> <p><i>Рауи Абделал, Harvard Business School – первая волна</i></p>		<p><b>14.00 – 18.00</b> Результативные переговоры. Разбор кейсов.</p> <p><i>Сэм Абадир, INSEAD – вторая волна</i></p>
<p>Самостоятельная работа в региональных командах: уроки дня, разбор задач на завтра, работа над вызовами регионов.</p>	<p>Встреча с приглашенным спикером</p>		<p><b>18.30 – 19.00</b> Заккрытие модуля, обратная связь</p>

## Модуль 3

День 7 19 / 25 сентября	День 8 20 / 26 сентября	День 9 21 / 27 сентября	День 10 22 / 28 сентября
<p><b>9.00 – 9.30</b> Открытие</p>	<p><b>9.00 – 13.00</b> Управление изменениями и культура постоянного обучения на госслужбе. Разбор кейсов</p>	<p><b>9.00 – 13.00</b> Управление изменениями: от идеи к реализации. Необходимость и сложность изменений. Разбор кейсов. Опыт стран региона БРИКС.</p>	<p><b>9.00 – 11.00</b> Обратная связь и подведение итогов программы в группах Перспективы развития проектов и команд по итогам программы.</p>
<p><b>9.30 – 13.30</b> Лидерство в действии: как добиваться результатов в долгосрочной перспективе, разбор кейсов. Лидерство в действии. Деловая игра.  <i>Станислав Шекшня, INSEAD</i></p>	<p><i>Дональд Лоу, Lee Kuan Yew School of Public Policy – первая волна</i></p>	<p><i>Рауи Абделал, Harvard Business School – вторая волна</i></p>	<p><b>11.00 – 19.00</b> Индивидуальная подготовка команд к экзаменам</p>
<p><b>13.30 – 14.30</b> Обед</p>	<p><b>12.45-13.45</b> Обед</p>	<p>Обед</p>	<p>Обед</p>
<p><b>14.30 – 18.30</b> Эффективное государственное управление: международный опыт</p>	<p><b>14.00 – 18.00</b> Эффективное государственное управление: российский опыт.</p>	<p><b>11.00 – 19.00</b> Индивидуальная подготовка команд к экзаменам</p>	<p>Выпускные экзамены. Презентация командных проектов и изменений в поведении каждой региональной командой перед другими командами и жюри</p>
<p>Встреча модератора с группой для подготовки к экзаменам</p>			
<p>Самостоятельная работа в региональных командах: уроки дня, разбор задач на завтра, работа над вызовами регионов.</p>			<p><b>19.00 – 21.00</b> Подведение итогов, торжественное закрытие программы. Церемония награждения</p>

## Описание по разделам

№	Разделы	Часы
1	Лидерское развитие	9
2	Тиминг: системы и компетенции эффективного командного взаимодействия	13
3	Управление изменениями, региональный контекст	8
4	Эффективное государственное управление	10
5	Функциональное управление: инвестиционные проекты, операционная эффективность, целевые модели	11
6	Командные проекты	31

## Модель взаимодействия разделов

