

**Приложение 1**

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)  
Протокол от «27» июня 2023 г. №09

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 4**

**Лидерство и управленческие технологии**

по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**«Мастер государственного управления»**

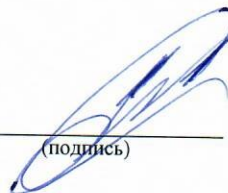
---

(наименование программы)

МОСКВА 2023

**Авторы–составители:**

Директор программы  
Центра профессионального развития  
государственных служащих  
Института ВШГУ РАНХиГС,  
к.педаг.наук

  
(подпись)

С.В. Колесникова

Эксперт центра  
сопричастного стратегирования  
Института ВШГУ РАНХиГС,  
к.психолог.наук

  
(подпись)

Т.В. Шинина

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ .....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	8
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ .....	9
4.1 Структура модуля .....	9
4.2 Содержание модуля .....	10
5.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	12
6.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	12
7.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	17
7.1. Нормативные правовые документы .....	17
7.2. Основная литература .....	18
7.3. Дополнительная литература .....	19
7.4. Интернет-ресурсы .....	20
7.5. Справочные системы .....	20
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ .....	20



## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**Цель модуля:** формирование компетенций в сфере лидерства и управленческих технологий, развитие лидерских качеств, способностей к самоменеджменту и управлению командой, необходимых выпускнику согласно направлению его подготовки.

### Задачи модуля:

- развить способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- пропагандировать лидерское поведение;
- формировать систему лидерского мышления;
- помочь обучающимся воспринимать и познавать собственный эмоциональный интеллект как основу успешного лидерства;
- способствовать развитию трудового потенциала и эмоционального интеллекта, индивидуального и группового потенциала у обучающихся;
- способствовать развитию группового решения умственных задач и достижению креативного результата;
- научить обучающихся выступать в роли лидера возглавляемого ими структурного подразделения.
- продолжение отработки практических навыков через групповую проектную работу по выбранным направлениям.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 2.1

Планируемые результаты обучения по модулю

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК, ОПК, ПК	Знания	Умения	Практический опыт
<b>ВД-1. Организационно-управленческая деятельность</b>	<b>ОПК-2<sup>1</sup></b> – способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> теоретико-методологические основы стратегического управления и планирования, подходы и модели разработки и реализации управленческих решений, сущности и подходы к управлению рисками и особенности риск-ориентированного управления.	<i>Уметь:</i> решать практических задач применять подходы и методы стратегического планирования и управления, уметь прогнозировать риски и принимать решения по их минимизации в процесс принятия управленческого решения, учитывать риски и своевременно предпринимать корректирующие воздействия.	<i>Владеть навыками:</i> релевантно применяет методы и инструменты стратегического планирования и риск-ориентированный подходов в процессе разработки и реализации управленческих решений.

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000 (зарегистрирован в Минюсте 27 августа 2020 г. № 59530).



<b>ВД-2. Политико-административная</b>	<b>ОПК-3<sup>2</sup></b> - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики социально-экономический прогноз	<i>Знать:</i> принципы работы с информационными потоками	<i>Уметь:</i> собирать, анализировать, изучать и хранить информацию	<i>Владеть навыками:</i> работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для определения общественных проблем, целей, приоритетов и направлений политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.
<b>ВД-3. Проектная деятельность</b>	<b>ОПК-6<sup>2</sup></b> – способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Знать:</i> сущность, методы и процесс управления проектами; специфику проектной деятельности в органах власти; механизм организации управления проектной деятельностью	<i>Уметь:</i> оценивать и оптимизировать административные процессы и процедуры в органах власти;	<i>Владеть навыками</i> разработки модели организации проектной деятельности в органах власти
<b>ВД-4. Стратегическое управление персоналом организации</b>	<b>ПСК-1<sup>2</sup></b> - разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала	<i>Уметь:</i> разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом; создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц	<i>Владеть навыками:</i> постановки стратегических целей в управлении персоналом; разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом
<b>ВД-5. Построение интегрированной системы управления рисками</b>	<b>ПСК-2<sup>3</sup></b> - внедрение интегрированной системы управления рисками	<i>Знать:</i> – принципы внедрения системы управления рисками; – принципы внедрения процесса управления рисками; – методы оценки и управления	<i>Уметь:</i> – применять принципы управления рисками в чрезвычайных и кризисных ситуациях; – интегрировать процесс управления рисками в	<i>Владеть навыками</i> организация процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрирован в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, (Н/01.7)).

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрирован в Минюсте России 17.09.2018 № 52177 (С/05.7)).

		рисками возможности применения организации	и их в	существующую систему управления	
<b>ВД-6. Гибкость и готовность к изменениям</b>	<b>ПЛК-1<sup>4</sup></b> - умение управлять изменениями	не указано		<ul style="list-style-type: none"> <li>предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей;</li> <li>рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их;</li> <li>разъясняет другим необходимость изменений;</li> <li>в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую;</li> <li>не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач;</li> <li>быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>	
<b>ВД-7. Лидерство</b>	<b>ПЛК-2<sup>4</sup></b> – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	не указано		<ul style="list-style-type: none"> <li>четко ставит задачи и контролирует их исполнение;</li> <li>распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку;</li> <li>поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию;</li> <li>демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.</li> </ul>	
<b>ВД-8. Принятие управленческих решений</b>	<b>ПЛК-3<sup>4</sup></b> - умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	не указано		<ul style="list-style-type: none"> <li>оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;</li> <li>решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков;</li> <li>выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей;</li> <li>несет ответственность за свои решения и действия.</li> </ul>	
<b>ВД-9. Стратегическое мышление</b>	<b>ПЛК-4<sup>4</sup></b> -умение мыслить системно (стратегически)	не указано		<ul style="list-style-type: none"> <li>при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;</li> <li>рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>	

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



<b>ВД-10. Командное взаимодействие</b>	<b>ПЛК-5<sup>5</sup></b> – коммуникативные умения	не указано	<ul style="list-style-type: none"> <li>• общается с другими в уважительной и доброжелательной манере;</li> <li>• устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов;</li> <li>• в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс;</li> <li>• четко и ясно выражает свою точку зрения;</li> <li>• последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме;</li> <li>• проявляет уверенность в общении с разными людьми;</li> <li>• аргументированно объясняет другим свою точку зрения;</li> <li>• оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>
<b>ВД-11. Персональная эффективность</b>	<b>ПЛК-6<sup>5</sup></b> – умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	Не указано	<p><i>Поведенческие индикаторы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает выполнение работы в установленные сроки;</li> <li>• сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата;</li> <li>• обеспечивает контроль над процессами и людьми.</li> </ul>
<b>ВД-12. Проектная деятельность</b>	<b>ФЗУ-1<sup>5</sup></b> – проектная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система управления проектной деятельностью в сфере государственного управления.</li> <li>• процедура проектной деятельности, включая управление региональными, ведомственными проектами, управление портфелями проектов и программ, администрирование проектной деятельности исполнительных органов государственной власти.</li> <li>• формы проектных документов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие и стандартизация проектного управления в государственном секторе;</li> <li>• формирование и развитие системы проектной деятельности в органах власти и организациях;</li> <li>• применение инструментов и методов в следующих предметных областях управления проектами: организация и заинтересованные стороны; выгоды; содержание; сроки; финансы; планирование и контроль; изменения; риски и возможности; ресурсы; коммуникации и знания; качество; закупки и поставки.</li> </ul>

<sup>5</sup> Методический инструментarium по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

### 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		58	84
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	18
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		58	34
Контактная самостоятельная работа		-	32
Самостоятельная работа слушателя (СР)		-	8
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		150	



## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1 Структура модуля

Таблица 4.1.1

Структура модуля

№ п/п	Наименование цикла, модуля	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час.				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.						Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической	Лекции/в интерактивной	Практические (семинарские) занятия/в	Контактная самостоятельная работа, час.	Всего	В форме практической подготовки	Лекции/в интерактивной	Практические (семинарские) занятия/в	Контактная самостоятельная работа, час								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20		
4.1	Личная эффективность руководителя, компетенции современного руководителя	22	6			6			16				16						ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ПСК-4 ПСК-5 ПСК-6 ФЗУ-1	
4.2	Дизайн-мышление: аналитика и творчество в принятии управленческих решений	22	8			8			14			4	10							
4.3	Эмоции и интеллект	8	8			8								4						
4.4	Управление изменениями	8	8			8														
4.5	Управление качеством	8	4			4														
4.6	Управление результативностью	8							4		4			4						
4.7	Публичные выступления	36	8			8			28		14	14								
4.8	Проектная работа	28	14			14			14				6							
4.9	Личностно-профессиональная диагностика	10	2			2			8	8		8								
	ИТОГО:	150	58			58			84		18	34	32	8		3(Т)				



## 4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2.1

Номер и наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
4.1 Личная эффективность руководителя, компетенции современного руководителя	Понятие эффективного лидерства, уровни и позиции лидерства. Составляющие лидерства. Рефлексия, как механизм повышения эффективности руководителя: принимаемых им решений, поведения в группе, работы в организации в целом, а также собственного развития. Рефлексия как драйвер к саморазвитию и самомотивации. Окна Джохари как инструмент самопознания.
4.2 Дизайн-мышление: аналитика и творчество в принятии управленческих решений	Мышление как основа управленческих решений и управленческой деятельности. Креативность, креативное мышление, мышление как комбинаторная игра. Творческое воображение и техника творчества. Диагностика одаренности и креативности. Управление творческим процессом в организации. Технологии решения проблем. Творческие подходы и приемы в практической деятельности.
4.3 Эмоции и интеллект	Понятие эмоционального интеллекта. Развитие эмоционального интеллекта. Эмоциональный интеллект руководителя. Эмоциональный интеллект руководителя как основа его влияния на подчиненных и работоспособность коллектива. Создание эмоционально разумной системы мотивации персонала. Переформатирование собственных психологических установок и установок подчиненных, ведущих к эмоциональному выгоранию, на более адаптивные. Программы управления эмоциональным интеллектом
4.4 Управление изменениями	Индивидуальная готовность к изменениям. Готовность коллектива к изменениям. Типы сотрудников по отношению к изменениям. Анализ заинтересованных сторон и стратегия влияния. Инструменты внедрения изменений. Видение перспектив. Вовлечение сотрудников в процесс изменений. Инструменты внутренних коммуникаций. Инструменты по реализации изменений. Тактики влияния и убеждения. Постановка задач и контроль в условиях изменений. Agile-менеджмент. Управление инновациями.
4.5 Управление качеством	Понятие и роль качества. Основные концепции и модели управления качеством. Статистические инструменты контроля и управления качеством.
4.6 Управление результативностью	Особенности эффективности и результативности управления органов государственной власти, оценка их деятельности. Международные системы оценки результативности государственного управления. Российские системы независимой оценки эффективности и результативности государственного управления. Нормативная правовая база оценки эффективности государственного управления в Российской Федерации. Методы разработки организационной структуры, адекватной стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности



Номер и наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	органа публичной власти. Методы и принципы планирования деятельности органов государственного и муниципального управления. Административная реформа как комплексный инструмент повышения эффективности и результативности государственного управления.
4.7 Публичные выступления	Публичное выступление: понятие, понятие, виды, цель. Подготовка к публичному выступлению. Структура публичного выступления. Управление вниманием аудитории. Методики убеждения в речи спикера. Способы аргументации в публичной речи. Язык публичного выступления. Импровизация в публичных выступлениях. Нестандартные публичные выступления. Саморефлексия после выступления: анализ, оценка, исправление ошибок.
4.8 Проектная работа	Изучение вопросов, касающихся области управления работами по проекту: работа, объем работы, планируемая потребность в ресурсах, продолжительность работы, структура работы, свободный резерв, полный резерв и т.д. Презентация проекта: проектная документация, паспорт проекта, пояснительная записка, рецензия на проект, презентация. Продолжение работы над проектами по выбранным темам.
4.9 Личностно-профессиональная диагностика	<p>Основная цель проведения личностно-профессиональной диагностики в рамках образовательных программ – оценка управленческого потенциала участников образовательной программы и релевантных профессиональных знаний.</p> <p>В рамках оценочных мероприятий проводится индивидуальное тестирование по валидным оригинальным методикам, разработанным в РАНХиГС при Президенте РФ, анкетирование, групповые формы работы.</p> <p>Каждый участник Программы получает индивидуальный автоматизированный отчет по результатам оценки управленческого потенциала с целью развития способностей к профессиональной рефлексии и определения направлений дальнейшего личностно-профессионального развития.</p> <p>С участниками проводится групповая дискуссия по обсуждению результатов личностно-профессиональной диагностики (оценочных мероприятий) и разработке направлений дальнейшего личностно-профессионального развития.</p> <p>Задачи личностно-профессиональной диагностики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) предоставление участникам групповой развивающей обратной связи по результатам оценки;</li> <li>б) обеспечение организаторов программы информацией об индивидуальных личностно-профессиональных ресурсах участников.</li> </ul>



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

Самостоятельная работа в рамках модуля предусматривает самостоятельное изучение следующих вопросов:

1. Эволюция теорий лидерства
2. Личные качества лидеров
3. Поведенческие теории. Типология Курта Левина.
4. Управленческая решетка Р. Блейка и Джин Моутон.
5. Континуум лидерского поведения
6. Эмоциональный интеллект
7. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана
8. Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту
9. Теория индивидуализированного лидерства
10. Диктаторский стиль
11. Авторитетный стиль
12. Партнерский стиль
13. Демократичный стиль
14. Образцовый стиль
15. Наставнический стиль

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

### Примеры практических заданий

*Практическое задание № 1. Необходимо найти и записать следующие основные определения в области управлениями работами по проекту:*

- 1) **Работа** определяется как совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение желаемого результата за намеченный (заданный) интервал времени.
- 2) **Объем работы** может выражаться в разных величинах: трудоемкости, продолжительности, стоимости и т. д.
- 3) **Планируемая потребность в ресурсах** определяется на основании того, какие ресурсы и в каких количествах должны быть использованы для выполнения работ проекта.
- 4) **Продолжительность работы** может быть определена из ее объема и производительности ресурсов, требующихся для ее выполнения.
- 5) Под **структурой работы** подразумеваются компоненты или параметры, определяющие ее характеристики в проекте.
- 6) **Свободный резерв** определяет время, на которое можно задержать выполнение работ, не изменяя раннего начала всех последующих работ.
- 7) **Полный резерв** определяет:
  - время, на которое может быть задержано выполнение работы без изменения продолжительности;
  - сроки окончания всего проекта (разность между поздним и ранним сроками окончания работы);
  - фактические начало и окончание – фактические даты начала и окончания отдельной работы.
- 8) **Производительность труда** – плодотворность, продуктивность производственной деятельности людей, т. е. способность конкретного труда создавать в единицу



- рабочего времени определенное количество продукции.
- 9) **Стоимостной метод** – количество продукции, учитываемое по сметной стоимости или договорной цене.
  - 10) **Натуральный метод** производительности труда позволяет определять выработку рабочих по профессиям в натуральных показателях по видам работ (в кубических метрах кирпичной кладки) либо в целом в единицах измерения конечного продукта, приходящегося на одного работающего (в километрах трубопровода).
  - 11) **Нормативный метод** измерения производительности труда показывает соотношение фактических затрат труда на определенный объем работ с затратами труда, полагающимися по норме.

**Практическое задание № 2.** Сформулировать виды работ по своему проекту и указать их сроки выполнения (табл.). Рассчитать запасы времени по работам проекта.

Таблица 1

**Виды и сроки выполнения работ по проекту**

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, дней
A		
B		
C		
D		
E		

**Практическое задание № 3.** Необходимо дать ответы на следующие контрольные вопросы:

1. Что такое работа? Какая работа называется фиктивной?
2. Что понимают под содержанием работ?
3. Что необходимо определить для эффективного управления содержанием работ?
4. На основании чего осуществляется планирование потребности в ресурсах?
5. Приведите пример процесса планирования ресурсов.
6. Можете ли вы привести примеры ситуаций, когда возникает ресурсный конфликт?
7. Какие существуют методы выравнивания потребности в ресурсах?
8. Что понимают под структурой работы и из чего она состоит?
9. Приведите примеры факторов потерь времени в ходе реализации проекта.

**Практическое задание № 4.** Необходимо найти и записать следующие основные определения по презентации проекта:

- 1) **Проектная документация** – комплекс документов, раскрывающих сущность проекта и содержащих обоснование его целесообразности и реализуемости.
- 2) **Паспорт проекта** — документ, содержащий основные текстовые данные и схематические изображения, характеризующие техническое решение, экономическую целесообразность и условия применения проекта.
- 3) **Пояснительная записка (ПЗ)** – это один из важнейших пунктов проекта, который несет в себе полное описание и характеристики выбранных технологий, обуславливающих вид и конструкцию исследуемой системы.
- 4) Пояснительная записка необходима для отражения информации об объекте, принятых технических решениях и их обоснования.



- 5) **Рецензия на проект** – это критический отзыв, экспертное заключение, в основе которого лежит объективный профессиональный анализ проекта.
- 6) **Презентация** – документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т. п.) с целью донести до аудитории полноценную информацию об объекте.

**Практическое задание № 5.** Каждой команде необходимо:

- 1) *подготовить презентацию проекта;*
- 2) *написать одну рецензию на один из проектов другой команды.*

**Практическое задание № 6.** Необходимо дать ответы на следующие контрольные вопросы:

1. Как проверить логическую взаимосвязь основных структурных составляющих проекта?
2. Назовите и охарактеризуйте виды проектной документации.
3. Что включает в себя паспорт проекта?
4. Основное назначение презентации.
5. Какие требования предъявляются к оформлению проекта?
6. Как создается исследовательский проект?
7. Как создается информационный проект?
8. Как создается творческий проект?
9. Как создается игровой проект?
10. Как создается практический проект?
11. Как организуется презентация проекта?
12. Как организуется обсуждение результатов проектирования?
13. Как оценивается проект?
14. Как можно представить результаты проекта в графической форме?

### **Форма промежуточной аттестации**

Аттестация по модулю проходит в форме зачета в виде тестирования.

### **Примерные тестовые задания**

1. *Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:*
  - Соотношение прибыли и затрат на управление
  - Техничко-экономические показатели
  - Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
  - Уровень заработной платы руководителя организации
2. *Лидерство в теории менеджмента можно определить, как...*
  - победу в конфликте
  - условия функционирования организации
  - размер заработной платы руководителя
  - способность оказывать влияние на личность и группы людей
3. *На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_*
  - Неформальное
  - Формальное
  - Деструктивное
  - Харизматическое
4. *Атрибутом авторитарного стиля управления является...*



- Децентрализация полномочий
  - Преобладание неформальных коммуникаций
  - Инициативность
  - Директивность
5. *Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?*
    - квалификация и целеустремления работника;
    - наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
    - стабильность его отдачи;
    - интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
    - все перечисленные.
  6. *Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?*
    - целеустремленность;
    - решительность;
    - настойчивость;
    - инициативность;
    - всё перечисленное.
  7. *Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?*
    - всегда;
    - да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
    - никогда;
    - в случае неразумных решений подчинённых;
  8. *Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?*
    - институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
    - «открытые» менеджеры;
    - социально активные менеджеры;
    - ни один из названных;
    - все названные.
  9. *Что такое валентность вознаграждения?*
    - нерегулярность;
    - мера ценности или приоритетности;
    - открытость;
    - индивидуальная направленность;
  10. *Какие существуют типы лидеров?*
    - лидеры-организаторы;
    - лидеры-инициаторы;
    - лидеры-эрудиты;
    - все указанные.
  11. *На чём основана власть специалиста?*
    - на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
    - на взаимопомощи;
    - на особом внимании к вопросам эффективности производства;
    - на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.
  12. *Каково обязательное условие лидерства?*
    - умение побеждать в спорах;
    - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
    - физическая сила;
    - ум и выдающиеся способности;

- ни одно из указанных условий.
13. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
- авторитарный;
  - демократический;
  - силовой;
  - прагматический.
14. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?
- личная преданность;
  - единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
  - неустойчивость в принятии решений;
  - гибкость.
15. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?
- делегирование полномочий;
  - подчинение коллектива;
  - сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
  - умение решать организационные проблемы.

Таблица 6.1

**Критерии оценивания обучающихся за тестовое задание**

Количество правильных ответов	Количество баллов
за 15 правильных ответов	5 баллов
за 12-14 правильных ответов	4 балла
за 8-11 правильных ответов	3 балла
за 5-7 правильных ответов	2 балла
за 1-4 правильных ответов	0 баллов

**Примерные вопросы к зачету по модулю**

1. Основные понятия и определения теории лидерства
2. Составляющие лидерства
3. Понятие эффективного лидерства, уровни и позиции лидерства
4. Компетенции современного руководителя
5. Уровни управления людьми
6. Приемы перехвата управления и удержания власти
7. Рефлексия, как механизм повышения эффективности руководителя
8. Традиционные концепции лидерства
9. Концепции ситуационного лидерства
10. Новейшие подходы к проблеме лидерства
11. Эффективные модели коммуникации лидера
12. Способы управления в критических ситуациях
13. Формирование состояния, соответствующему эффективному лидеру
14. Методы и приёмы индивидуального целеполагания
15. Типы распределения функций в команде
16. Стили управления командой
17. Технологическая культура лидерства
18. Приемы и методы формирования команды.
19. Типы лидера. Эффективный стиль управления командой
20. Особенности формирования видения и миссии, целей лидера с учетом интересов управленческой системы
21. Анализ управленческой ситуации: порядок, беспорядок, дезорганизация



22. Индивидуально-психологические особенности людей. Выбор эффективных стратегий поведения. Харизма
23. Мышление как основа управленческих решений и управленческой деятельности
24. Развитие эмоционального интеллекта
25. Программы управления эмоциональным интеллектом
26. Основные концепции и модели управления качеством
27. Особенности эффективности и результативности управления органов государственной власти, оценка их деятельности

Таблица 6.2

Критерии оценки слушателей на промежуточной аттестации по модулю

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с различными видами применения знаний.
<i>не зачтено</i>	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задание.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### 7.1. Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/);
2. Федеральный закон от 25.07.2002 № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» <https://base.garant.ru/12127578/>;
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_380474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/);
4. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_84602/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/);
5. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
6. Постановление Правительства РФ от 29.12.2016 № 1532 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Реализация государственной национальной политики» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_210753/547db46ee08504a0d54fe26b25c1b1626b452349/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210753/547db46ee08504a0d54fe26b25c1b1626b452349/);
7. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129336/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/);



8. Указ Президента РФ от 19 декабря 2012 г. № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» <https://base.garant.ru/70284810/>;
9. Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_210967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/);
10. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» <http://government.ru/projects/selection/741/35675/>;
11. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318094/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/);
12. Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/>;
13. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года [https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan\\_po\\_dostizheniyu\\_nacionalnyh\\_celuy\\_razvitiya\\_do\\_2024g.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_celuy_razvitiya_do_2024g.pdf);

## 7.2. Основная литература:

1. Аврамчикова, Н. Т. Эффективное государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, И. П. Рожнов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14761-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/effektivnoe-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-520133#page/1>;
2. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-519591#page/1>;
3. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-effektivnost-upravleniya-513343#page/1>;
4. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15814-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/effektivnost-i-rezultativnost-deyatelnosti-organov-vlasti-509815>;
5. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17146-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-532467>;
6. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст:



- электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-511071>;
7. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15787-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-509711>;
8. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-519311>;
9. Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/liderstvo-533144>;
10. Ильин, В. А. Психология лидерства: учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-liderstva-511051>;

### 7.3. Дополнительная литература:

1. 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, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-510590>;
2. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/proektnoe-upravlenie-v-organah-vlasti-518885>;
3. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.]; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-liderstva-liderstvo-v-socialnyh-organizatsiyah-516688#page/1>;
4. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-520481>;
5. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-effektivnostyu-deyatelnosti-organizacii-518939#page/1>;
11. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05843-7.



— Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-riskami-proekta-493673>;

12. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/komandoobrazovanie-520204>;

13. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация: учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16070-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/samoprezentaciya-i-ubezhdayuschaya-kommunikaciya-530373>;

14. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-510775>

#### **7.4. Интернет-ресурсы:**

1. [http://gosbook\\_ru.reformal.ru](http://gosbook_ru.reformal.ru) Экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук
2. <http://ar.gov.ru/> Портал административной реформы
3. <http://www.gosuslugi.ru/> Портал государственных услуг
4. [www.duma.gov.ru/](http://www.duma.gov.ru/) Государственная Дума Федерального Собрания РФ
5. <http://www.council.gov.ru/> Совет Федерации Федерального Собрания РФ
6. <http://asi.ru> Агентство стратегических инициатив
7. <http://vestnik.uapa.ru/ru/about/> Вопросы управления

#### **7.5. Справочные системы:**

1. [www.nnir.ru/](http://www.nnir.ru/) - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru/](http://www.nns.ru/) -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru/](http://www.rsi.ru/) - Российская государственная библиотека
4. [www.aport.ru/](http://www.aport.ru/) - Поисковая система
5. [www.rambler.ru/](http://www.rambler.ru/) - Поисковая система
6. [www.yandex.ru/](http://www.yandex.ru/) - Поисковая система
7. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
8. <http://www.garant.ru/> - Гарант

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

Учебные занятия в рамках модуля «Лидерство и управленческие технологии» проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, практических занятий, в том числе оборудованными местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

Обучающиеся обеспечиваются раздаточными материалами по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации с лицензионным программным обеспечением

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других



программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.
- W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Корпоративная сеть обеспечивает коммуникацию преподавателей, сотрудников и слушателей.

В целом организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.