

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«09» октября 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Лидерство, управление и работа в команде для эффективного развития  
регионов»**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчик:**

С.С. Шашков,  
директор программы научно-образовательного центра обмена лучшими практиками  
государственного управления и формирования инвестиционного климата в субъектах РФ  
Института ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Е.Н. Подшивалов,  
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
рассмотрена и рекомендована к реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ  
от «14» августа 2025 г., протокол № 09.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	2
1.1. Цель реализации	2
1.2. Нормативно-правовая база	2
1.3. Планируемые результаты обучения	4
1.4. Категория слушателей	5
1.5. Формы обучения и сроки освоения	5
1.6. Период обучения и режим занятий	5
1.7. Документ о квалификации	5
2. Содержание программы	5
2.1. Календарный учебный график	5
2.2. Учебный план	6
2.3. Содержание программы по темам	8
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	9
3.1. Кадровое обеспечение	9
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	9
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	<b>ОШИБКА!</b>
<b>ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>	
4. Оценка качества освоения программы	11

## **1. Общая характеристика программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Лидерство, управление и работа в команде для эффективного развития регионов» разработана в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 апреля 2023 г. № 1019-р и поручением Президента Российской Федерации (Пр-2180 от 16.11.2022) в целях создания условий для кадрового обеспечения достижения национальных целей развития Российской Федерации и реализации мероприятий программы социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей.

### **1.1. Цель и задачи реализации программы**

Программа направлена на повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации.

**Цель обучения** – формирование комплекса управленческих и аналитических компетенций в сфере управленческой деятельности, необходимых для эффективного осуществления общественно-политической деятельности в соответствии с современными требованиями к системе органов публичной власти Российской Федерации.

**Задачи обучения:**

- развитие у участников системного понимания современных вызовов управленческой деятельности и факторов, влияющих на эффективность органов публичной власти;
- освоение современных подходов к развитию управленческих компетенций, лидерства и рефлексивных навыков руководителя;
- формирование практических умений организации работы команды, постановки целей и задач, делегирования, управления временем и конфликтами;
- укрепление навыков коммуникации и доверия в профессиональной среде, развития эмоционального интеллекта и построения конструктивных отношений в команде;
- развитие способности к самоанализу, планированию профессионального и личностного роста, а также к повышению результативности управленческой деятельности на региональном и муниципальном уровнях.

### **1.2. Нормативно-правовая база**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
4. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 № 81928).
5. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

6. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».

7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

8. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 № 68136).

9. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Минобрнауки России от 13 августа 2020 г. № 1000).

11. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

13. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ, направленные письмом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
- ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).
- «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1  
Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 3. Управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>1</sup> – Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологии оперативного управления персоналом организации;</li> <li>– политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура; нормы этики делового общения</li> </ul>	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>применять методы оперативного управления персоналом организации, обеспечения кадровой безопасности</li> </ul>	<p><i>Владеть навыками оперативного управления персоналом структурного подразделения организации</i></p>
<b>УК-универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
Командная работа и лидерство	УК-3 <sup>2</sup> . Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы и инструменты развития команды;</li> <li>– разницу между лидерством и управлением;</li> <li>– модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству;</li> <li>– роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды.</li> </ul>	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды;</li> <li>– применять инструменты лидерства и ключевые лидерские компетенции руководителя;</li> <li>– эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства; развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие.</li> </ul>	<p><i>Владеть навыками работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды</i></p>

<sup>1</sup> Профессиональный стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция G/02.7).

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13 августа 2020 г. № 1000.

## **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются руководители подразделений органов публичной власти, подведомственных организаций Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей.

Требования к поступающим: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

## **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

Форма обучения – очно-заочная (с применением дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы 42 академических часа контактной работы со слушателем, из которых 26 ак. часов с применением дистанционных образовательных технологий, включая 2 ак. часа итоговой аттестации.

## **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет 5 недель 5 дней (см. табл. 2.1.1.)

Режим занятий: по 4-8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 20-100 человек, практической (семинарской) группы – 20-100 человек.

## **1.7. Документ о квалификации**

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

## **2. Содержание программы**

### **2.1. Календарный учебный график**

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

<b>Период обучения – 5 недель 5 дней</b>		
1 неделя	2-5 недели	5 дней
УЗ, УЗ ДОТ	УЗ, УЗ ДОТ	УЗ, УЗ ДОТ, ИА ДОТ

*Календарный учебный график выполнен с помощью следующих условных обозначений:*

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

## 2.2. Учебный план

**Учебный план**  
 по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
 «Лидерство, управление и работа в команде для эффективного развития регионов»

Таблица 2.2.1

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, час <sup>3</sup>	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции					
			В том числе					В том числе											
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме		Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	19			
1.	Лидерство и управленческая эффективность: роли руководителя, уровни управления, источники власти	4	4	2		2										ПСК-1 УК-3			
2.	Ограничения лидера / руководителя. Развитие лидерских и командных компетенций	4	4	2		2										ПСК-1 УК-3			
3.	Управление эффективностью: история подходов, мышление, ориентированное на результат, управленческий цикл	4	4	2		2										ПСК-1 УК-3			

<sup>3</sup> Самостоятельная работа предполагает изучение слушателями материалов, расположенных на платформе new.portal.gosedu.ru.



## 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

### Содержание программы по темам

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. Лидерство и управленческая эффективность: роли руководителя, уровни управления, источники власти	Современные представления о лидерстве в управлении. Типология управленческих ролей. Уровни управления и их взаимосвязь. Источники власти руководителя, формы влияния и авторитет. Управленческий цикл как инструмент эффективности.
Тема 2. Ограничения лидера / руководителя. Развитие лидерских и командных компетенций	Личностные и профессиональные ограничения руководителя. Осознание индивидуального стиля управления. Диагностика и развитие лидерских компетенций. Развитие управленческой рефлексии и эмоционального интеллекта. Командные компетенции современного руководителя.
Тема 3. Управление эффективностью: история подходов, мышление, ориентированное на результат, управленческий цикл	Эволюция подходов к оценке эффективности управления. Концепция результативного управления. Принципы мышления, ориентированного на результат. Структура управленческого цикла и взаимосвязь его этапов. Методы анализа и устранения факторов снижения эффективности.
Тема 4. Работа руководителя с командой: этапы развития команды, доверие как управленческий ресурс, командные роли и взаимодействие	Этапы формирования и развития команды. Роли и функции участников. Механизмы укрепления доверия и психологической безопасности в коллективе. Методы распределения ответственности и формирования командной вовлечённости. Инструменты диагностики командных ролей.
Тема 5. Управление эффективностью	Постановка целей и ключевых показателей эффективности. Виды и уровни контроля результатов. Системы оценки деятельности сотрудников. Подходы к мотивации и стимулированию. Методы анализа и повышения результативности управленческих решений.
Тема 6. Постановка целей и задач	Цель как инструмент стратегического и операционного управления. Алгоритм постановки целей. SMART-критерии. Методы трансляции целей подчинённым. Формирование ответственности за выполнение задач. Практические техники обратной связи.
Тема 7. Ориентация на результат	Принципы ориентации руководителя и команды на конечный результат. Формирование ответственности и инициативности сотрудников. Делегирование полномочий и контроль исполнения. Препятствия и ошибки при ориентации на результат.
Тема 8. Управление временем	Концепция личной эффективности. Приоритеты и баланс задач. Методы анализа затрат времени. Техники планирования краткосрочных и долгосрочных целей. Самоменеджмент и управление состоянием. Профилактика профессионального выгорания.
Тема 9. Управление конфликтом	Типология и причины конфликтов в организациях. Поведение различных личностных типов в конфликте. Методы диагностики и профилактики конфликтных ситуаций. Алгоритм разрешения конфликтов. Навыки конструктивной коммуникации.
Тема 10. Эффективные совещания	Виды совещаний и их цели. Алгоритм подготовки и ведения совещаний. Техники вовлечения участников. Правила групповой коммуникации. Методы принятия коллективных решений. Типичные ошибки при проведении совещаний и способы их предотвращения.

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1.1

#### Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Романенко Станислав Викторович	Менеджер по специальности «Менеджмент организаций»	Master in Leadership and Innovation in Complex Systems  Master in Management «Руководитель предприятия»  Master of Public Policy «Управление проектами	ИП Романенко Станислав Викторович, бизнес-консультант и тренер	-	28 лет	28 лет	28 лет	Тема 1. Лидерство и управленческая эффективность: роли руководителя, уровни управления, источники власти Тема 2. Ограничения лидера / руководителя. Развитие лидерских и командных компетенций Тема 3. Управление эффективностью: история подходов, мышление,

		пространственного развития»						ориентированное на результат, управленческий цикл Тема 4. Работа руководителя с командой: этапы развития команды, доверие как управленческий ресурс, командные роли и взаимодействие Тема 5. Управление эффективностью Тема 6. Постановка целей и задач Тема 7. Ориентация на результат Тема 8. Управление временем Тема 9. Управление конфликтом Тема 10. Эффективные совещания
--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	---

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

Занятия по реализуемой программе проводятся через Систему дистанционного обучения (СДО). Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ [newportal.gosedy.ru](http://newportal.gosedy.ru) через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Материально-техническое обеспечение включает в себя: аудитории, вмещающие всех слушателей, поступивших на Программу, а также аудитории для проведения практических занятий в отдельных группах. Все аудитории должны быть обеспечены системой усиления звука, большим экраном для демонстрации образовательных материалов, флипчартами, магнитно-маркетными досками и другими инструментами для проведения лекций и практических занятий, передвижной мебелью для обеспечения возможности оперативно трансформировать формат проводимого занятия.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются учебно-методическими материалами, в т.ч. рабочей тетрадью по 4 учебному модулю, сценарными планами проведения деловых игр, тренингов, интерактивных лекций и практических занятий.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов.

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Примеры практических заданий**

##### **1. Правовое обеспечение ключевых звеньев системы государственного и муниципального управления.**

Задание: Укажите базовые НПА, устанавливающие правовой статус элементов системы государственного управления

<b>Государственная служба</b>	<b>Администрация Президента</b>	<b>Президент</b> <i>Пример: Гл. IV К РФ; ФЗ 2003 г. № 19-ФЗ «О выб. Президента РФ»</i>		
	<b>Правительство</b>	<b>Федеральное Собрание</b>	<b>Конституционный Суд</b>	<b>Прокуратура</b>

			<b>Верховный Суд</b>	<b>Центральный Банк</b>
				<b>Счётная Палата</b>
	<b>Трёхзвенная система федеральных органов исполнительной власти</b>  <b>Министерство-Агентство-Служба</b>	<b>Совет Федерации</b>  <b>Государственная Дума</b>	<b>Судебная система</b>	
<b>Федеральные округа</b>				
<b>Субъекты Российской Федерации</b>				
<b>Муниципальная служба</b>	<b>Местное самоуправление</b>			

### ***Примеры кейсов***

1. Главой администрации Н-ской области издано постановление о реформе библиотечного дела на территории области. Главам муниципальных районов поручается в месячный срок провести реорганизацию всех библиотек области.

Вопрос: Можно ли данное постановление реализовать на практике?

2. В посёлке Луговое был проведён референдум о газификации данного сельского поселения. Было принято решение о сборе с каждого жителя 15 тыс. руб. для проведения газоотвода высокого давления из райцентра до посёлка.

Вопрос: Какие нормы закона были нарушены при проведении данного референдума?

3. Жители сельского поселения Петровское обратились к главе муниципального района с предложением освободить от должности главу этого сельского поселения в связи с тем, что он проживает в другой местности и со своими обязанностями не справляется.

Вопрос: Дайте рекомендации жителям сельского поселения: что бы они могли реально сделать в целях отзыва главы муниципального образования?

4. Областная Дума приняла Закон о порядке избрания глав муниципальных образований, в соответствии с которым глава каждого муниципального образования избирается из состава представительного органа муниципального образования, а местную администрацию возглавляет управляющий, избираемый по контракту на конкурсной основе?

Вопрос: Законна ли такая система муниципального управления? Что необходимо сделать для её утверждения?

### **Нормативно-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 конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ (ред. от 28.04.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в

- составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428188/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/);
3. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 8-ФКЗ (ред. от 28.04.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Херсонской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Херсонской области» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428186/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428186/);
4. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 7-ФКЗ (ред. от 28.04.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Запорожской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Запорожской области» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428185/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428185/);
5. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 6-ФКЗ (ред. от 28.04.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Луганской Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Луганской Народной Республики» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428184/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428184/);
6. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024г.) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/);
7. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 20.03.2025г.) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/);
8. Указ Президента РФ от 06.12.2022 № 886 «Об особенностях замещения государственных и муниципальных должностей, должностей государственной и муниципальной службы на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405781245/>.

### **Основная литература:**

1. 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. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/liderstvo-560463#page/1>;
2. Спивак, В. А. Лидерство. Практикум: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00898-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/liderstvo-praktikum-560181#page/1>;
3. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. А. Меньшиковой, Н. А. Пруеля. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-2846-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-public-administration-560603#page/1>;
4. Государственная служба: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 340 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/490079>;
5. Глазкова, В. В. Введение в государственное и муниципальное управление: учебно-методическое пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / В. В. Глазкова, Д. А. Максимова. — Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 36 с. — ISBN 978-5-7264-2209-1. — Текст:

- электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101863.html>;
6. Глазкова, В. В. Введение в государственное и муниципальное управление: учебно-методическое пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / В. В. Глазкова, Д. А. Максимова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 36 с. — ISBN 978-5-7264-2209-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101863.html>;
7. Восканов М.Э., Байрамукова Ф.А. Публичное управление в России в условиях трансформации современной экономики // Kant. 2020. № 4 (37). С. 45-49. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44514218>;

#### Дополнительная литература:

1. Брянцев, И. И. Этика государственной и муниципальной службы: учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 85 с. — ISBN 978-5-4487-0498-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82668.html>;
2. Добролюбова, Е. И. Мониторинг и оценка результативности и эффективности цифровизации государственного управления: методические подходы: монография / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков. — Москва: Дело, 2020. — 126 с. — ISBN 978-5-85006-227-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109873.html>;
3. Еварович С.А., Мартынова С.Э. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 4. С. 11-17. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44357212>;
4. Инициативный проект закона об обеспечении качества государственного управления / В. Н. Южаков, Э. В. Талапина, Е. И. Добролюбова, Ю. А. Тихомиров. — Москва: Дело, 2020. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/109908.html>;
5. Киржнер С.Е. Публичное управление: сущность, оценка эффективности // Вестник научной мысли. 2021. № 1. С. 49-53 <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45567718>;
6. Леонов, А. В. Организация проектного управления в органах государственной власти / А. В. Леонов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 14 (409). — С. 101-104. — URL: <https://moluch.ru/archive/409/90028/>;
7. Маслов К.В., Матненко А.С. Риски и угрозы как системообразующие категории государственного контроля (надзора) // Правоприменение. 2021. Т. 5. № 2. С. 132-144. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46189808>;
8. Оборот данных в государственном управлении: перспективы правового регулирования / Э. В. Талапина, В. Н. Южаков, Д. Ю. Двинских [и др.]. — Москва: Дело, 2020. — 570 с. — ISBN 978-5-85006-220-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109877.html>;
9. Проектное управление в органах власти: Учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш, О. Г. Кирилюк, Е. П. Константинова [и др.]. — 2-е издание. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2020. — 186 с.;
10. Результативность и эффективность контрольно-надзорной деятельности государства: мнение бизнеса и граждан / В. Н. Южаков, Е. И. Добролюбова, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская. — Москва: Дело, 2021. — 328 с. Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/119156.html>;

11. Современные направления обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса (федеральный, региональный, отраслевой аспекты): монография / А. П. Плотников, Р. Р. Баширзаде, А. В. Пахомова [и др.]; под редакцией А. П. Плотникова. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 154 с. — ISBN 978-5-4487-0831-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/120940.html>;
12. Сорокин, Р. С. Система юридической ответственности государственных служащих за коррупцию: монография / Р. С. Сорокин. — Саратов: Вузовское образование, 2021. — 149 с. — ISBN 978-5-4487-0775-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/105663.html>;
13. Занко, Т.А. Особенности построения систем и структур органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Государственная служба. 2021. № 4. С. 14–19.;
14. Занко, Т.А. Конституционные поправки 2020: влияние на федеральную исполнительную власть // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 3. С. 7-22.

#### **Интернет-ресурсы:**

- <https://gossluzhba.gov.ru> Госслужба
- <http://ar.gov.ru/> портал административной реформы
- <http://www.gosuslugi.ru/> портал государственных услуг
- <http://government.ru/department/361/events/> Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства

#### **Справочные системы:**

- <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
- <https://rusneb.ru/> - Национальная электронная библиотека
- <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
- <https://www.rambler.ru/> - Поисковая система
- <https://yandex.ru/> - Поисковая система
- <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
- <https://www.garant.ru/> - Гарант

### **4.Оценка качества освоения программы**

#### **4.1. Формы и объем итоговой аттестации**

К итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности (посещавшие учебные занятия согласно утвержденному расписанию (не менее 50%), завершившие обучение по электронным курсам (не менее 50%), имеющие результат «зачет» по промежуточной аттестации.

Итоговая аттестация (зачет) осуществляется в форме тестирования с применением дистанционных образовательных технологий.

#### **Примеры тестовых заданий**

*Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов*

**1. Что из перечисленного относится к источникам власти руководителя?**

- А) Уровень образования и стаж работы
- Б) Личная харизма, экспертность, должностные полномочия
- В) Наличие административного ресурса у команды
- Г) Умение избегать конфликтов

**Правильный ответ:** Б

**2. Какое из утверждений лучше всего описывает команду на стадии “штурминг” (storming) или «Конфликт» по модели Ткамена?**

- А) Команда демонстрирует устойчивые нормы взаимодействия, высокая продуктивность
- Б) Возникают конфликты, распределяются роли, уточняются ожидания участников
- В) Сотрудники осваивают новые функции после обновления структуры
- Г) Группа работает интуитивно, без контроля и обратной связи

**Правильный ответ:** Б

**3. Какой критерий SMART помогает определить, насколько достижима поставленная цель?**

- А) Specific
- Б) Measurable
- В) Achievable
- Г) Relevant

**Правильный ответ:** В

**4. Какое из действий способствует профилактике управленческих конфликтов?**

- А) Избегание обсуждения спорных вопросов
- Б) Делегирование полномочий без уточнения зон ответственности
- В) Формирование прозрачных критериев оценки результатов и обратной связи
- Г) Усиление административного контроля

**Правильный ответ:** В

**5. Что является основным признаком эффективного совещания?**

- А) Максимальное участие руководителя в каждом обсуждении
- Б) Минимальное количество высказываний со стороны участников
- В) Чёткая повестка, распределение ролей и фиксация решений по итогам
- Г) Проведение совещаний ежедневно для контроля хода задач

**Правильный ответ:** В

Таблица 4.1.1

**Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации**

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 70 % заданий; глубоко иочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами

«не зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 70%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.
--------------	--

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.1.2

**Характеристика результатов освоения программы**

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	способен применять технологии оперативного управления персоналом организаций
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знает методы и инструменты развития команды; разницу между лидерством и управлением; модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству; роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды;</li> <li>– умеет формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды; применять инструменты лидерства и ключевые лидерские компетенции руководителя; эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства; развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие.</li> </ul> <p>владеет навыками работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды</p>