

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

«10» июля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Развитие экспертно-аналитической компетенции
для руководителей»**

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчики:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора Института ШГУ РАНХиГС

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров Института ВШГУ
РАНХиГС

Руководители программы:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров Института ВШГУ
РАНХиГС

П.Р. Герасимова,
директор программы Федерального центра подготовки управленческих кадров Института
ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «10» июля 2025 г., протокол № 07.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации актуализирована и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «11» сентября 2025 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативно-правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	8
1.5. Формы обучения и сроки освоения	8
1.6. Период обучения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	10
2.3. Содержание программы по темам	14
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	18
3.1. Кадровое обеспечение	18
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	22
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	22
4. Оценка качества освоения программы	25

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Развитие экспертно-аналитической компетенции для руководителей» разработана на основании Указа Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» и с учётом подготовки лиц, включенных в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе Российской Федерации, соответствующим определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации.

1.1. Цель реализации программы

Цель программы: повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации; развитие экспертно-аналитического потенциала руководителя и управленических компетенций, применяемых в решении профессиональных задач.

Задачи программы:

- формирование компетенций в области экспертно-аналитической работы;
- развитие навыков наставничества;
- создание профессионального сообщества экспертов и аналитиков для обмена опытом и дальнейшего развития экспертно-аналитической деятельности в России.

1.2. Нормативно-правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (настоящий приказ вступает в силу с 1 сентября 2025 года).

3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).

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

5. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 года № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

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 Минтруда России от 12.02.2020 № 59н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по работе с молодежью» (зарегистрировано в Минюсте России 02.06.2020 № 58542).

8. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержен приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000).

9. 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».

10. 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».

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

При формировании образовательной программы учтены:

12. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

13. «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст).

14. «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

15. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих
<https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

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 1. Организационно-управленческая	ОПК-1 ¹ - способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	Знать: - условия, принципы, механизмы соблюдения прав и свобод человека; - нормы законодательства Российской Федерации; нормы служебной деятельности и правила поведения; - принципы и технологии управленческого влияния, эффективного внутриорганизационного и межличностного взаимодействия	Уметь: - применять принципы соблюдения прав и свобод человека; - нормы законодательства Российской Федерации; - нормы служебной деятельности и правила поведения	Владеть: опытом соблюдения норм служебной этики в своей профессиональной деятельности; эффективных коммуникаций, мотивирующего руководства и самоуправления при решении задач личностно-профессионального и карьерного развития
ВД 2. Деятельность по развитию персонала	ПСК-1 ² . Организация и проведение мероприятий по развитию и	Знать: систему, способы, методы, инструменты построения	Уметь:	Владеть навыками: организации мероприятий по развитию и построению

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016.

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция D/01.6).

	построению профессиональной карьеры персонала	профессиональной карьеры; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основы профессиональной ориентации	анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры	профессиональной карьеры персонала
--	---	---	--	------------------------------------

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

федеральный кадровый резерв (сформированная группа лиц, соответствующих определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации)³.

Требования к поступающим: высшее образование (специалитет, магистратура)⁴.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы - 72 академических часа, из которых 38 ак. часов контактной работы со слушателем, в том числе 8 ак. часов с применением дистанционных образовательных технологий; 34 ак. часа самостоятельной работы с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Периоды обучения составляют - 1 неделя 6 дней (см. табл. 2.1.1),, 1 неделя 3 дня (см. табл. 2.1.2).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

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

Период обучения – 1 неделя 6 дней	
1 неделя	6 дней
УЗ ДОТ/СР ЭО/УЗ	УЗ ДОТ/СР ЭО/УЗ/ИА

³ Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

⁴ В соответствии с положениями части 8 статьи 12 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» ([справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки \(к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки\), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих](#)).

Таблица 2.1.2

Календарный учебный график

Период обучения – 1 неделя 3 дня	
1 неделя	3 дня
УЗ ДОТ/СР ЭО/УЗ	УЗ ДОТ/СР ЭО/УЗ/ИА

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

**Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Развитие экспертно-аналитической компетенции для руководителей» (для 1-го потока)**

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа	Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1.	Федеральный кадровый резерв: профессиональное развитие государственных служащих	6	2	2					4	4							ОПК-1 ПСК-1	
2.	Ключевые вызовы системы управления в органах публичной власти	16							4	4					12		ОПК-1 ПСК-1	
3.	Проектно-аналитическая сессия по вопросам повышения эффективности управления в органах публичной власти	4	4			4											ОПК-1 ПСК-1	
4.	Презентация экспертно-аналитических заключений по вопросам повышения эффективности управления в органах публичной власти	2	2			2											ОПК-1 ПСК-1	
5.	Анализ экспертно-аналитических заключений по вопросам повышения эффективности управления в органах публичной власти	2	2			2											ОПК-1 ПСК-1	
6.	Фундамент наставничества. Цикл обучения в наставничестве	2	2	2													ОПК-1 ПСК-1	
7.	Наставничество для ветеранов в процессе	2	2	2													ОПК-1	

	реадаптации на государственной гражданской службе														ПСК-1
8.	Лучшие практики наставничества	2	2			2									ОПК-1 ПСК-1
9.	Типы аудиторий: диагностика и инструменты воздействия	2	2			2									ОПК-1 ПСК-1
10.	Стратегии взаимодействия со сложной аудиторией	2	2			2									ОПК-1 ПСК-1
11.	Повышение эффективности командного взаимодействия	4	4			4									ОПК-1 ПСК-1
12.	Социальный интеллект	2	2	2											ОПК-1 ПСК-1
13.	Оценка компетенций на государственной гражданской службе	2	2	2											ОПК-1 ПСК-1
14.	Ситуативно-динамическое лидерство	6											6		ОПК-1 ПСК-1
15.	Как подготовиться к публичному выступлению	4											4		ОПК-1 ПСК-1
16.	Кросс-функциональные коммуникации: влияние без полномочий	8											8		ОПК-1 ПСК-1
17.	Целеполагание и анализ проблемной ситуации	4											4		ОПК-1 ПСК-1
Итого:		70	28	10		18			8	8			34		
Итоговая аттестация:⁵		2											2/3		
Всего:		72	28	10		18			8	8			34	2	

⁵ Итоговая аттестация проводится в форме круглого стола.

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Развитие экспертно-аналитической компетенции для руководителей» (для 2-го потока)

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции		
			Всего	В том числе					Самостоятельная работа, час.	Всего	В том числе							
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интенсивной	Контактная самостоятельная работа	Лекции/ в интерактивной форме			Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интенсивной	Контактная самостоятельная работа					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1.	Федеральный кадровый резерв: профессиональное развитие государственных служащих	4	2	2					2	2						ОПК-1 ПСК-1		
2.	Управление кадрами для руководителей	2							2	2						ОПК-1 ПСК-1		
3.	Управленческая готовность руководителя: руководитель как эксперт	2							2	2						ОПК-1 ПСК-1		
4.	Менторинг и наставничество	2							2	2						ОПК-1 ПСК-1		
5.	Теория поколений	2	2	2												ОПК-1 ПСК-1		
6.	Эффективные коммуникационные стратегии руководителя	6	6			6										ОПК-1 ПСК-1		
7.	Государственная кадровая политика, основанная на данных	2	2	2												ОПК-1 ПСК-1		
8.	Направления развития государственной службы	14	2	2										12		ОПК-1 ПСК-1		
9.	Интеграция участников СВО в систему органов публичной власти: феномен посттравматического роста	2	2	2												ОПК-1 ПСК-1		
10.	Переход участников СВО на управленческие позиции в органы государственной и	4	4			4										ОПК-1 ПСК-1		

	муниципальной власти, государственные компании через наставничество													
11.	Проблемно-аналитическая деловая игра	8	8			8								ОПК-1 ПСК-1
12.	Ситуативно-динамическое лидерство	6										6		ОПК-1 ПСК-1
13.	Как подготовиться к публичному выступлению	4										4		ОПК-1 ПСК-1
14.	Кросс-функциональные коммуникации: влияние без полномочий	8										8		ОПК-1 ПСК-1
15.	Целеполагание и анализ проблемной ситуации	4										4		ОПК-1 ПСК-1
Итого:		70	28	10		18		8	8			34		
Итоговая аттестация:⁶		2											2/3	
Всего:		72	28	10		18		8	8			34	2	

⁶ Итоговая аттестация проводится в форме круглого стола.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер модуля/раздела/дисциплины/темы и его (ее) наименование	Содержание темы модуля/раздела/дисциплины/темы
Тема 1 Федеральный кадровый резерв: профессиональное развитие государственных служащих	<ol style="list-style-type: none"> История развития кадровых резервов в России. Роль Высшей школы государственного управления РАНХиГС в подготовке кадров для государственной службы. Трансформация подхода к формированию резервов. Ключевые тренды в подготовке управленческих кадров.
Тема 2 Ключевые вызовы системы управления в органах публичной власти	<ol style="list-style-type: none"> Анализ проблемы уравнивания классных чинов при межрегиональной ротации (79-ФЗ). Анализ вызовов, связанных с трансформацией законодательства о местном самоуправлении (33-ФЗ, 131-ФЗ). Привлечение и удержание мотивированной молодежи на государственной и муниципальной службе.
Тема 3 Проектно-аналитическая сессия по вопросам повышения эффективности управления в органах публичной власти	<ol style="list-style-type: none"> Аналитическая диагностика ключевых управленческих дефицитов. Экспертная оценка существующих управленческих механизмов. Проектирование и аналитическое обоснование механизмов внедрения предложенных подходов.
Тема 4. Презентация экспертно-аналитических заключений по вопросам повышения эффективности управления в органах публичной власти	<ol style="list-style-type: none"> Экспертно-аналитическая оценка ключевых управленческих разрывов и их влияния на эффективность органов публичной власти. Аналитическое обоснование рекомендаций по оптимизации процессов.
Тема 5. Анализ экспертно-аналитических заключений по вопросам повышения эффективности управления в органах публичной власти	<ol style="list-style-type: none"> Аналитический обзор методологии и глубины проработки экспертных заключений. Экспертная оценка реализуемости и рисков внедрения предложенных решений.
Тема 6. Фундамент наставничества. Цикл обучения в наставничестве	<ol style="list-style-type: none"> Роль наставника в профессиональном и личностном развитии. Компетенции наставника. Особенности обучения взрослых людей. Цикл обучения в наставничестве. Метод Колба. Основные инструменты наставничества.

Тема 7. Наставничество для ветеранов в процессе реадаптации на государственной гражданской службе	1. Особенности адаптации ветеранов. 2. Роль наставника в реадаптации. 3. Методы наставничества для ветеранов. 4. Психологическая устойчивость наставника и подопечного.
Тема 8. Лучшие практики наставничества	1. Программа «Время героев» как инструмент реадаптации ветеранов. Успешный опыт наставничества.
Тема 9. Типы аудиторий: диагностика и инструменты воздействия	1. Классификация аудиторий. 2. Инструменты определения типа аудитории. 3. Инструменты взаимодействия с различными типами аудиторий во время публичных выступлений.
Тема 10. Стратегии взаимодействия со сложной аудиторией	1. Диагностика и типология сложной аудитории. 2. Построение убедительной речи: как адаптировать аргументы под разные психотипы и ценности аудитории. 3. Техники проведения продуктивной дискуссии и направление энергии конфликта в конструктивное русло.
Тема 11. Повышение эффективности командного взаимодействия	1. Распределение ролей в команде. 2. Выстраивание эффективного взаимодействия для достижения общих целей. 3. Инструменты совместного принятия решений.
Тема 12. Социальный интеллект	1. Сущность и структура социального интеллекта: ключевые компоненты и их роль в профессиональной деятельности. 2. Эмпатия и распознавание эмоций. 3. Адаптивное поведение и влияние: стратегии коммуникации в различных жизненных ситуациях.
Тема 13. Оценка компетенций на государственной гражданской службе	1. Система и методология оценки компетенций на госслужбе. 2. Ключевые компетенции госслужащего. 3. Процедуры обратной связи для мотивации и развития госслужащих.
Тема 14. Ситуативно-динамическое лидерство	1. Теоретико-методологические основы ситуационно-динамического подхода к лидерству. 2. Модель ситуационного лидерства.
Тема 15. Как подготовиться к публичному выступлению	1.Методология разработки и структурирования содержания публичного выступления. 2. Принципы верbalной и невербальной коммуникации для усиления воздействия на аудиторию.
Тема 16. Кросс-функциональные коммуникации: влияние без полномочий	1.Инструменты неформального лидерства и управления. 2. Методология преодоления функциональных и коммуникационных барьеров.
Тема 17. Целеполагание и анализ проблемной ситуации	1. Методология диагностики и структурирования проблемной ситуации. 2. Принципы и критерии формирования иерархии целей.

Таблица 2.3.2

Содержание программы по темам

Номер модуля/раздела/дисциплины/темы и его (ее) наименование	Содержание темы модуля/раздела/дисциплины/темы
Тема 1. Федеральный кадровый резерв: профессиональное развитие государственных служащих	<ol style="list-style-type: none"> История развития кадровых резервов в России. Роль Высшей школы государственного управления РАНХиГС в подготовке кадров для государственной службы. Трансформация подхода к формированию резервов. Ключевые тренды в подготовке управленческих кадров.
Тема 2. Управление кадрами для руководителей	<ol style="list-style-type: none"> Мотивация и развитие команды. Обратная связь как инструмент управления. Эффективный подбор и адаптация кадрового состава.
Тема 3. Управленческая готовность руководителя: руководитель как эксперт	<ol style="list-style-type: none"> Экспертная оценка и принятие решений: как использовать глубокие знания предметной области для минимизации рисков и повышения качества управленческих решений. От специалиста к управленцу: трансформация экспертных знаний в системное видение и управленческие решения. Соотношение экспертной и управленческой составляющей на разных уровнях власти.
Тема 4. Менторинг и наставничество	<ol style="list-style-type: none"> Эффективный цикл наставничества. Инструменты и методики ментора. Внедрение и оценка системы наставничества
Тема 5. Теория поколений	<ol style="list-style-type: none"> Эффективная межпоколенческая коммуникация. Теория поколений на практике: создание корпоративной культуры и систем мотивации, которые работают для всех возрастных групп. Как мотивировать и удерживать молодых сотрудников, понимая их ценности и карьерные ожидания.
Тема 6. Эффективные коммуникационные стратегии руководителя	<ol style="list-style-type: none"> Адаптация стиля коммуникации под разные типы сотрудников и ситуации. Алгоритм делегирования для разных типов сотрудников. Коммуникация в условиях кризиса и неопределенности.
Тема 7. Государственная кадровая политика, основанная на данных	<ol style="list-style-type: none"> Современные подходы к оценке управленческих компетенций. Развитие управленческого потенциала в госуправлении: вызовы и решения для госслужбы. Формирование кадрового резерва: эффективные методики отбора и подготовки будущих лидеров.
Тема 8. Направления развития государственной службы	<ol style="list-style-type: none"> Цифровая трансформация госуправления. Развитие кадрового потенциала: создание эффективной системы подбора, оценки и мотивации госслужащих. Привлечение и адаптация молодых специалистов на государственной службе. Унификация правового регулирования госслужбы.

Тема 9. Интеграция участников СВО в систему органов публичной власти: феномен посттравматического роста	<ol style="list-style-type: none"> 1. Особенности адаптации ветеранов. 2. Роль наставника в реадаптации. 3. Методы наставничества для ветеранов. 4. Психологическая устойчивость наставника и подопечного.
Тема 10. Переход участников СВО на управленческие позиции в органы государственной и муниципальной власти, государственные компании через наставничество.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Программа «Время героев» как инструмент реадаптации ветеранов. 2. Успешные практики наставничества.
Тема 11. Проблемно-аналитическая деловая игра	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналитическая диагностика ключевых управленческих дефицитов. 2. Экспертная оценка существующих управленческих механизмов. 3. Проектирование и аналитическое обоснование механизмов внедрения предложенных подходов.
Тема 12. Ситуативно-динамическое лидерство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретико-методологические основы ситуационно-динамического подхода к лидерству. 2. Модель ситуационного лидерства.
Тема 13. Как подготовиться к публичному выступлению	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методология разработки и структурирования содержания публичного выступления. 2. Принципы вербальной и невербальной коммуникации для усиления воздействия на аудиторию.
Тема 14. Кросс-функциональные коммуникации: влияние без полномочий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инструменты неформального лидерства и управления. 2. Методология преодоления функциональных и коммуникационных барьеров.
Тема 15. Целеполагание и анализ проблемной ситуации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методология диагностики и структурирования проблемной ситуации. 2. Принципы и критерии формирования иерархии целей.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе

ФИО	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 или разработанного электронного курса
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Аверьянов Евгений Алексеевич	2016, РАНХиГС, бакалавр, "Политология"; 2018, РАНХиГС, магистр, "Менеджмент"		Директор федерального центра подготовки управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы</i>		9			Федеральный кадровый резерв: профессиональное развитие государственных служащих
Гончарова Маргарита Александровна			Директор центра карьерного сопровождения Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы</i>					Лучшие практики наставничества Переход участников СВО на управленческие позиции в органы государственной и муниципальной власти, государственные компании через наставничество
Журихин Сергей Анатольевич			Проректор Университета Правительства Москвы					Управленческая готовность руководителя: руководитель как эксперт

								Менторинг и наставничество
Лаврова Татьяна Будаевна	2005, Байкальский государственный университет экономики и права, «Мировая экономика» 2009, РАНХиГС, аспирантура 2020, РАНХиГС, англоязычная магистратура "Стратегические коммуникации: государство и бизнес"		Заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы</i>	Кандидат экономических наук	19	14	14	Федеральный кадровый резерв: профессиональное развитие государственных служащих
Морозов Михаил Юрьевич			Директор Экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы</i>					Ключевые вызовы системы управления в органах публичной власти Направления развития государственной службы
Проценко Сергей Анатольевич			Директор центра аналитики и разработок Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы</i>					Фундамент наставничества. Цикл обучения в наставничестве. Наставничество для ветеранов в процессе реадаптации на государственной гражданской службе Интеграция участников СВО в систему органов публичной власти: феномен

								посттравматического роста
Чепурнова Елена Сергеевна			Директор центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы</i>					Типы аудиторий: диагностика и инструменты воздействия. Стратегии взаимодействия со сложной аудиторией
Чирковская Елена Георгиевна			И.о. декана факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ, директор центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ					Проблемно-аналитическая деловая игра
Шамис Евгения Михайловна				Основатель исследовательского центра «RuGenerations – российская школа Теории поколений»				Теория поколений
Шебураков Илья Борисович	Ленинградское высшее военно-политическое училище ПВО им. Ю.В.Андропова, специальность: командная тактическая ПВО, квалификация: социальный педагог-психолог,		Заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС, научный руководитель факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ	Кандидат психологических наук, доцент	29	14	12	Оценка компетенций на государственной гражданской службе Управление кадрами для руководителей

	Московская государственная юридическая академия, квалификация: юрист		<i>Основное место работы</i>				
Шугрина Екатерина Сергеевна	1990, Новосибирский инженерно-строительный институт имени В.В. Куйбышева; 1993, Сибирская академия государственной службы.			Доктор юрид. наук, профессор кафедры конституционного права СПбГУ			Ключевые вызовы системы управления в органах публичной власти Управление кадрами для руководителей

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий, итоговой аттестации используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей по программе имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

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, 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.

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.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры практических заданий

1. Разработка индивидуального плана наставничества: составить план работы с наставляемым, включая постановку целей по SMART, методы развития и контроль выполнения задач.
2. Моделирование ситуации наставничества: отработка навыков коммуникации, активного слушания, предоставления обратной связи, применение коучинговых моделей
3. Мониторинг и оценка эффективности наставничества: разработка критериев и инструментов контроля, проведение промежуточного и итогового анализа работы наставляемого

Самостоятельная работа

Примеры заданий для самостоятельной работы:

На основе классификатора управленческих должностей.

1. Определите в таблице классификатора карьерную позицию, на которой Вы находитесь в данный момент. Ориентируйтесь на текущую сферу своей деятельности и наименование должностей в рамках этой сферы. Если Вы не нашли точного соответствия в наименовании должности, то выберите должность, наиболее близкую по смыслу.

2. Соотнесите текущую позицию с номером карьерной ступени и уровнем управления. Таким образом Вы наглядно увидите свою исходную карьерную позицию и поймете, в какой точке карьерного пространства Вы находитесь в данный момент.

3. Просмотрите последовательно, сначала всю должностную вертикаль (вверх от своей должности внутри одной сферы деятельности), затем изучите горизонтальную строку. Это даст Вам понимание, на какие должности Вы можете претендовать при вертикальной карьере (движение вверх по карьерной лестнице) и какие существуют возможности горизонтальной карьеры (смена сферы деятельности, расширение профессионального опыта при сохранении уровня должности).

4. Определите одну или несколько сфер деятельности, в которых Вам было бы интересно работать и развиваться в будущем.

8. Создайте (нарисуйте или опишите) образ своего карьерного пути от исходной позиции до целевой, включая промежуточные этапы. Предположите, сколько времени может занять каждый карьерный этап. Если Вас интересует несколько сфер деятельности, то создайте альтернативные варианты карьерных траекторий, сравните их между собой.

9. Определите, каким может быть Ваш следующий карьерный шаг. Обсудите с наставником или карьерным консультантом, каким образом организовать Вашу стажировку и иные развивающие мероприятия, чтобы этот карьерный шаг успешно реализовался.

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/;
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 26.06.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>;
5. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;
6. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/.

7. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0) <https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-611-src-1591212822.0326.doc>
8. Постановление от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

Основная литература:

1. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13314-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580241>.
2. Богатырев, Е. Д. Этика государственной и муниципальной службы: учебник для вузов / Е. Д. Богатырев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19226-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561399>.
3. Пряжникова, Е. Ю. Психология труда: теория и практика : учебник для вузов / Е. Ю. Пряжникова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21553-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/577330>.
4. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17197-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559447>.
5. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543416>.
6. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419>.
7. Шувалова, Н. Н. Этика и этикет государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15803-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509778>.
8. Агаева, А. Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А. Ш. Агаева, Ш. А. Идрисов. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9729-0854-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124038.html>.
9. 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). // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-519311>;

Дополнительная литература

1. Волкова, Н. В. Нр-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569183>.
2. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 172 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19146-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561962>.
3. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебник для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562199>.
4. Купришин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления : учебник для вузов / Г. Л. Купришин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15787-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560568>.

Справочные системы

1. <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> - Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
4. <https://yandex.ru/> - Поисковая система
5. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
6. <https://www.garant.ru/> - Гарант

4. Оценка качества освоения программы

4.1 Фонд оценочных средств по итоговой аттестации

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате круглого стола.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы ключевые цели и задачи наставничества в системе государственной службы?
2. Какие модели и формы наставничества наиболее эффективны для адаптации и профессионального развития госслужащих?
3. Как обеспечить мотивацию и стимулирование наставников, чтобы снизить риск их профессионального выгорания?
4. Какие критерии и методы отбора наставников и наставляемых следует применять, на ваш взгляд?
5. Как измерить эффективность программ наставничества и какие показатели использовать?
6. Расскажите о вашем опыте внедрения наставничества на государственной службе?
7. Какие инструменты и методические материалы необходимы для поддержки наставников и наставляемых?
8. Как организовать системное сопровождение через наставничество?

Таблица 4.1.

Критерии оценки

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Участвует в дискуссии. Демонстрирует знания нормативной базы, методики и практики внедрения наставничества. Осуществляет поиск решений, обнаруживает системный подход к анализу вопросов.
«не зачтено»	Не принимает участия в дискуссии, не обнаруживает понимания вопроса, не ориентируется в основных подходах, методах и инструментах наставничества.

4.2.Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.2.

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	владеет системными знаниями и практическими навыками в области экспертно-аналитической деятельности; владеет комплексным представлением об использовании управлеченческих технологий, применяемых в решении профессиональных задач
ПСК-1. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	<ul style="list-style-type: none"> – владеет ключевыми навыками организации и осуществлении наставничества как одного из наиболее эффективных инструментов профессионального развития сотрудников и способен определять траектории карьерного развития персонала; – способен разрабатывать аналитические материалы, стратегические предложения и проектные решения для органов государственной власти; – владеет искусством публичного выступления и подготовки презентации