

**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

«15» мая 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

повышения квалификации

**«Развитие личностно-профессиональных ресурсов руководителя»**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

Т.Б. Лаврова,  
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

Е.А. Аверьянов,  
Директор центра профессионального развития государственных служащих Института  
ВШГУ РАНХиГС

Е.Г. Чирковская,  
директор центра современных кадровых технологий ФОиР Института ВШГУ РАНХиГС

О.Ю. Переверзина,  
директор заместитель заведующего кафедрой психологии личности в системах  
управления ФОиР Института ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Е.А. Аверьянов,  
Директор центра профессионального развития государственных служащих Института  
ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании ученого совета  
Института ВШГУ «15» мая 2025 года, протокол № 05.

## 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	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий	9
1.7. Документ о квалификации	9
2. Содержание программы	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам	11
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	12
3.1. Кадровое обеспечение	12
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	41
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	41
4. Оценка качества освоения программы	46

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

## 1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Развитие личностно-профессиональных ресурсов руководителя» 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; прогнозирование и построение индивидуальных карьерных траекторий резервистов с учетом результатов текущей управленческой деятельности и целевой должности для назначения.

**Задачи программы:**

- определение текущего карьерного статуса и карьерных ориентиров участников программы;
- рефлексия управленческого опыта, анализ личностно-профессиональных ресурсов и областей развития участников программы;
- построение карьерных траекторий участников программы;
- разработка планов развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя и определение способов и механизмов развития.

### 1.2. Нормативно-правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 21.04.2025).
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с изменениями и дополнениями от 15.11.2023).
3. 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).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000).
5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте РФ 17 сентября 2018 г., регистрационный № 52177).
6. 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».

7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
8. 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)».
9. 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».
10. 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».
11. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).
12. 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:
13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, статья 195.1.
14. «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).
15. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.
16. 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 2. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-1 <sup>1</sup> - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	<i>Знать:</i> сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами	<i>Уметь:</i> оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения; анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	<i>Владеть навыками:</i> предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Знания	Умения	Практический опыт
Системное и критическое мышление	УК-1 <sup>2</sup> - способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<i>Знать:</i> особенности управленческой деятельности; пробелы в информации и возможные источники их устранения	<i>Уметь:</i> мыслить системно, стратегически, применять коучинговые методы в решении управленческих задач	<i>Владеть навыками:</i> руководства в работе стратегическими целями государственного органа
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристика компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Лидерство	ПЛК-1 <sup>5</sup> - умение руководить подчиненными, эффективно планировать,	<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> </ul>		

<sup>1</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (трудовая функция С/02.7).

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

	организовывать работу и контролировать ее выполнение	<ul style="list-style-type: none"> <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>
--	--	--

#### 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)<sup>3</sup>.

Требования к поступающим: высшее образование (специалитет, магистратура)<sup>4</sup>.

#### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

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

Общая трудоемкость программы - 36 академических часов, из которых 28 ак. часов контактной работы со слушателем, в том числе 16 ак. часов с применением дистанционных образовательных технологий, включая 2 ак. часа итоговой аттестации; 8 ак. часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

#### 1.6. Период обучения и режим занятий

Периоды обучения составляют: 3 месяца 1 неделя 2 дня, 2 месяца 2 неделя 2 дня.

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 – 3 месяца 1 неделя 2 дня	
3 месяца	1 неделя 2 дня
УЗ/УЗ ОТ/СР ЭО	УЗ/УЗ ОТ/СР ЭО /ИА ДОТ

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

<sup>4</sup> 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](#)).

## Календарный учебный график

Период обучения – 2 месяца 2 недели 2 дня	
2 месяца	2 недели 2 дня
УЗ/УЗ ОТ/СР ЭО	УЗ/УЗ ОТ/СР ЭО /ИА ДОТ

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

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.



## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Развитие личностно-профессиональных ресурсов руководителя»

№ 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	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Управленческая готовность и карьера руководителя сферы государственного управления.	2							2	2								ПСК-1 УК-1 ПЛК-1
2.	Особенности управленческой деятельности и личности руководителя	2							2			2						ПСК-1 УК-1 ПЛК-1
3.	Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления.	4							2			2		2				ПСК-1 УК-1 ПЛК-1
4.	Управленческие компетенции руководителя и направления их развития.	4							2			2		2				ПСК-1 УК-1 ПЛК-1
5.	Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя.	4							2			2		2				ПСК-1 УК-1 ПЛК-1

№ 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	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
6.	Руководитель в контексте организационных и командных задач	4							2			2		2				ПСК-1 УК-1 ПЛК-1
7.	Системное мышление руководителя	2							2			2						ПСК-1 УК-1 ПЛК-1
8.	Коучинговые методы в решении управленческих задач	12				12												ПСК-1 УК-1 ПЛК-1
	Итого:	34	12			12			14	2		12		8				
	Итоговая аттестация:	2															2/3 <sup>5</sup>	
	Всего:	36	12			12			14	2		12		8			2	

<sup>5</sup> Итоговая аттестация осуществляется с применением дистанционных образовательных технологий.

### 2.3. Содержание программы по модулям/темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по модулям/темам

Номер модуля/раздела/дисциплины /темы и его (ее) наименование	Содержание темы модуля/раздела/дисциплины/темы
1. Управленческая готовность и карьера руководителя сферы государственного управления.	Понятие и основные характеристики управленческой готовности. Особенности управленческой готовности руководителей сферы государственного управления. Личностно-профессиональные ресурсы руководителя и возможности их развития. Индивидуальный и групповой коучинг как формат развивающей работы с руководителями.
2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя.	Анализ ключевых ресурсов и определение областей развития руководителя. Управленческая ситуация и ее особенности. Формирование карты ресурсов и областей развития руководителя.
3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления.	Анализ и планирование карьерных траекторий руководителя. Классификатор управленческих должностей как основа построения карьерограммы.
4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития.	Развитие управленческих метакомпетенций. Управленческие роли – лидер, менеджер, эксперт. Индивидуальный план личностно-профессионального и карьерного развития руководителя.
5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя.	Самореализация и карьерный рост руководителя: общее и особенное. Субъективные ожидания и представления о достижениях в управленческой деятельности. Значимость определения и понимания смыслов и ценности управленческой и профессиональной деятельности. Стратегическая жизненная идея руководителя.
6. Руководитель в контексте организационных и командных задач.	Социальный и эмоциональный интеллект. Работа с психологической дистанцией. Команда как ресурс руководителя.
7. Системное мышление руководителя.	Масштаб мышления, управленческие установки, ограничения, стереотипы и шаблоны мышления. Ловушки мышления. Рефлексия целей и результатов индивидуальной работы.
8. Коучинговые методы в решении управленческих задач.	Барьеры в саморазвитии и карьерном развитии руководителя. Саморегуляция и управление поведением, ресурсы влияния. Возможности применения коучинговых методов в управленческой деятельности.

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе и образование, соответствующее профилю преподаваемого модуля, и систематически занимающимися научно-методической деятельностью, а также специалистами-практиками, имеющими опыт государственной гражданской службы Российской Федерации и опыт реализации проектов в сфере публичного управления.

В Институте уделяется должное внимание повышению квалификации и росту педагогического мастерства профессорско-преподавательского состава. Формирование педагогического коллектива опирается на принципы профессионализма, преемственности, научно-педагогического опыта.

Преподаватели, отвечающие за освоение обучающимся профессионального цикла, принимают активное участие в региональных научно-практических конференциях и семинарах, симпозиумах по актуальным проблемам преподавания.

К реализации образовательной программы привлечены руководители органов исполнительной и законодательной власти, государственные служащие категории «руководители», ведущие отечественные и зарубежные эксперты, руководители государственных корпораций и представители бизнес-элиты, имеющие практический опыт деятельности в соответствующих образовательных модулях сферах.

В целях обеспечения качества образования к реализации образовательной программы в части проектно-аналитической работы слушателей привлекаются тьюторы, ведущие групповую и индивидуальную работу со слушателями программы по разрабатываемым проектам.

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 дисциплины /модуля/ темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Белозерова Мария Владимировна	Московский педагогический государственный университет, «Социология»	Московский государственный университет ТУ, «Психология»	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр оценки руководителей и управленческих команд ФОИР, эксперт		21	10	6	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3.

			дополнительное место работы – почасовая оплата					Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Воробьева Ольга Александровна	Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, управление	Московский институт психоанализа, РУДН, школа коучинга,	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр оценки руководителей и		12	12	5	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и

	персоналом, бакалавр 38.03.03 Управление персоналом	ABCoach, Коуч,	управленческих команд ФОИР Заместитель директора Основное место работы – почасовая оплата					личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Еремина Ольга Юрьевна	Всероссийская Государственная	ООО «Лайф Практик Курс	РАНХиГС Институт ВШГУ		28	7	7	Тема 2.

	налоговая академия при Министерстве по налогам и сборам Российской Федерации, Психология, Психолог	«Основы экзистенциального коучинга», Альфрид Лэнгле,  ООО «Лайф Практик» Курс «Практика экзистенциального коучинга» Альфрид Лэнгле / course by Alfried Laengly «Practice of existential coaching»	Центр современных кадровых технологий ФОИР, эксперт дополнительное место работы – почасовая оплата					Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении
--	--	---	--	--	--	--	--	---

								управленческих задач
Лебедева Анастасия Валентиновна	Московский авиационный институт, экономика и управление на предпр. машиностроения, квалификация инженер- экономист;	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, практическая психология личности.	РАНХиГС Института ВШГУ. Центр современных кадровых технологий ФОиР Эксперт Основное место работы – почасовая оплата.		25	9	9	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8.



								Коучинговые методы в решении управленческих задач
Маркина Оксана Викторовна	МГУ им. Ломоносова, психолог, преподаватель психологии	Всероссийская Академия Внешней Торговли (ВАВТ) МБА.	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр оценки руководителей и управленческих команд ФОИР, эксперт дополнительное место работы – почасовая оплата		24	19	10	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7.

								Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Мударисов Айнур Аликович	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Международный институт государственной службы и управления, Специальность: Психолог; Специализация: Психология управления.	Корпоративный университет РАНХиГС, Стратегический HR	РАНХиГС, Институт ВШГУ, Центра программ подготовки руководителей высшего звена ФОиР Директор проекта  Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук	12	12	10	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных

								и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Никулина Анастасия Сергеевна	Санкт-Петербургский государственный университет, региональная политика, географ	УДПО, профпереподготовка «Организационное консультирование и бизнес - психология» РЭУ им. Г.В. Плеханова, повышение квалификации "Кадровый консалтинг и коучинг" Международная академия экспертизы и оценки, профпереподготовка "Менеджмент в организации" НИИДОиПО, повышение квалификации «Технологии управления бизнес-процессами»	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр оценки руководителей и управленческих команд ФОИР, эксперт дополнительное место работы – почасовая оплата		13	4	1	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6.

								<p>Руководитель в контексте организационных и командных задач.</p> <p>Тема 7. Системное мышление руководителя.</p> <p>Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
Новожилова Ирина Анатольевна	<p>Ульяновский государственный пединститут им. И.Н. Ульянова</p> <p>Специальность: История.</p> <p>Квалификация: Учитель истории и обществоведения</p>	Корпоративный университет РАНХиГС, Стратегический HR	<p>РАНХиГС Институт ВШГУ</p> <p>Центр современных кадровых технологий</p> <p>ФОиР</p> <p>Ведущий специалист</p> <p>Основное место работы – почасовая оплата.</p>	б//с, б/з	36	11	10	<p>Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя.</p> <p>Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления.</p> <p>Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития.</p> <p>Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой</p>

								<p>деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
Овсяник Ольга Александровна	<p>Ульяновский ордена Знак Почета государственный педагогический институт им. И.Н. Ульянова Специальность «Математика», Квалификация «Учитель математики»</p>	<p>Московский институт экономики, политики и права – Клинический психолог</p>	<p>РАНХиГС Институт ВШГУ, Кафедра психологии личности в системах управления ФОиР Профессор</p> <p>Основное место работы – почасовая оплата.</p>	<p>Доктор психологических наук</p>	37	28	28	<p>Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5.</p>

								Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Переверзина Ольга Юрьевна	Саратовский государственный университет. Специальность: Психология. Квалификация: Психолог. Преподаватель	Институт психотерапии и клинической психологии Когнитивно-поведенческие технологии.  МГУ им. М.В. Ломоносова Терапия принятия и ответственности: базовый курс.	РАНХиГС, Институт ВШГУ заместитель заведующего кафедрой психологии личности в системах управления ФОиР.  Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук, доцент	28	16	16	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и

								направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Подольская Татьяна Афанасьевна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, психолог, преподаватель психологии	Корпоративный университет РАНХиГС, Стратегический HR	РАНХиГС, Института ВШГУ Кафедра психологии личности в системах управления ФОиР Профессор  Основное место работы – почасовая оплата.	Доктор психологических наук, профессор	39	39	39	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4.

								<p>Управленческие компетенции руководителя и направления их развития.</p> <p>Тема 5.</p> <p>Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя.</p> <p>Тема 6.</p> <p>Руководитель в контексте организационных и командных задач.</p> <p>Тема 7.</p> <p>Системное мышление руководителя.</p> <p>Тема 8.</p> <p>Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
Подольский Дмитрий Андреевич	МГУ им. М.В. Ломоносова Специальность: Психология Квалификация: Психолог. Преподаватель психологии	-	Эксперт Научно-образовательный центр современных кадровых технологий ФОиР Институт ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук	23	21	21	<p>Тема 2.</p> <p>Особенности управленческой деятельности и личности руководителя.</p> <p>Тема 3.</p> <p>Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе</p>



								государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Полякова Анна Викторовна	МППГУ им. В.И. Ленина, социальная педагогика, социальный педагог, психолог-консультант	РУДН профпереподготовка «Основы психологического консультирования и профессиональный коучинг», школа коучинга ABCoach, Коуч,	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр современных кадровых технологий ФОИР Ведущий эксперт Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук	24	9	1	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры

								<p>руководителя в системе государственного управления.</p> <p>Тема 4.</p> <p>Управленческие компетенции руководителя и направления их развития.</p> <p>Тема 5.</p> <p>Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя.</p> <p>Тема 6.</p> <p>Руководитель в контексте организационных и командных задач.</p> <p>Тема 7.</p> <p>Системное мышление руководителя.</p> <p>Тема 8.</p> <p>Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
Проценко Сергей Анатольевич	Тюменский государственный университет, специальность Психология, квалификация-психолог	РАНХиГС, ВШГУ. Профессиональная переподготовка: Специалист по государственному и муниципальному управлению МРА, 2019	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр аналитики и разработок Директор Основное место работы- почасовая оплата	Кандидат психологических наук	27	24	24	<p>Тема 2.</p> <p>Особенности управленческой деятельности и личности руководителя.</p> <p>Тема 3.</p> <p>Возможности и ограничения</p>

								<p>построения карьеры руководителя в системе государственного управления.</p> <p>Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития.</p> <p>Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя.</p> <p>Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач.</p> <p>Тема 7. Системное мышление руководителя.</p> <p>Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
Путилова Виктория Владимировна	Кыргызско-Российский Славянский Университет, Социальная психология	РАНХиГС Комплексный ресурсный анализ	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр оценки руководителей и управленческих команд ФОИР, эксперт		23	12	7	<p>Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя.</p> <p>Тема 3.</p>

			дополнительное место работы – почасовая оплата					Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Рожок Анатолий Васильевич	Московский Городской Психолого-Педагогический Университет,	Корпоративный университет РАНХиГС, Стратегический HR	РАНХиГС, Институт ВШГУ, Центр оценки руководителей и управленческих команд ФОиР	Кандидат психологических наук	15	15	10	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и

	факультет социальной психологий, специальность психолог, преподаватель психологии.		Директор Основное место работы – почасовая оплата					личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Семин Артем Сергеевич	МГУ им. Ломоносова, факультет психологии, психолог, преподаватель психологии	Межрегиональный Институт Гуманистической Психотерапии профпереподготовка «Интегральная гуманистическая психотерапия, психологическое консультирование и психокоррекция», психолог- консультант, гуманистический психотерапевт  Государственный Университет Управления, профпереподготовка «Мастер делового администрирования»	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр оценки руководителей и управленческих команд ФОИР, эксперт дополнительное место работы – почасовая оплата		17	6	1	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении
--------------------------	--	--	---	--	----	---	---	---

								управленческих задач
Слижова Марина Александровна	Казахстанский государственный университет мировых языков и международных отношений, преподаватель французского языка	РАНХиГС, аспирантура, психология развития, акмеология	РАНХиГС Институт ВШГУ Центр современных кадровых технологий ФОИР Ведущий эксперт Основное место работы – почасовая оплата		25	9	1	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8.

								Коучинговые методы в решении управленческих задач
Тоцкая Нина Федоровна	МГУ им. М.В. Ломоносова. Специальность: Психология. Квалификация: Преподаватель психологии	АНО «Россия – страна возможностей», сертификат эксперта конкурса «Лидеры России».	Института кадровой политики МГУУ Правительства Москвы, эксперт сектора реализации программ по оценке персонала Центра кадровой диагностики и развития персонала. Основное место работы – договор ГПХ		20	20	20	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7.



								Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Трифорова Алина Владимировна	Государственный академический университет гуманитарных наук. Специальность: Психология. Квалификация: Психолог, преподаватель психологии,	Корпоративный университет РАНХиГС. Актуальные проблемы индивидуального и организационного психологического консультирования	РАНХиГС Института ВШГУ. Центр современных кадровых технологий ФОиР Эксперт  Основное место работы – почасовая оплата	Кандидат психологических наук	22	22	17	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных

								и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач
Фадеева Ирина Вадимовна	Академия управления им. Серго Орджоникидзе, Специальность: «Банковский менеджмент»	IAPP, программа обучения «The application of attachment theory to psychotherapy»	РАНХиГС Институт ВШГУ, эксперт Основное место работы – почасовая оплата.		29	11	11	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6.

								<p>Руководитель в контексте организационных и командных задач.</p> <p>Тема 7. Системное мышление руководителя.</p> <p>Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
Федотова Майя Владимировна	Оренбургский государственный педагогический институт им. В.П. Чкалова, учитель истории и обществоведения	<p>Оренбургский государственный педагогический институт, практический психолог</p> <p>ГОУ ВПО «Российский университет дружбы народов» г. Москва, специалист-полиграфолог</p>	<p>РАНХиГС Институт ВШГУ Центр оценки руководителей и управленческих команд</p> <p>ФОИР, эксперт дополнительное место работы – почасовая оплата</p>	кандидат психологических наук	35	21	21	<p>Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя.</p> <p>Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления.</p> <p>Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития.</p> <p>Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой</p>

								<p>деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
Чирковская Елена Георгиевна	Ульяновский государственный педагогический институт им. И.Н. Ульянова, специальность – «Педагогика и психология», квалификация – «Преподаватель психологии»	Корпоративный университет РАНХиГС, Стратегический HR	<p>РАНХиГС, Институт ВШГУ, Центр современных кадровых технологий ФОиР Директор</p> <p>Основное место работы – почасовая оплата</p>	Кандидат психологических наук, доцент	25	21	21	<p>Тема 1. Управленческая готовность и карьера руководителя сферы государственного управления. Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления.</p>

								<p>Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития.</p> <p>Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя.</p> <p>Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач.</p> <p>Тема 7. Системное мышление руководителя.</p> <p>Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
Шебураков Илья Борисович	Ленинградское высшее военно-политическое училище ПВО им. Ю.В. Андропова, специальность – «Командная, тактическая, противовоздушная оборона», квалификация – «Социальный педагог-психолог»,	Корпоративный университет РАНХиГС, Стратегический HR	<p>РАНХиГС, Институт ВШГУ Факультет оценки и развития управленческих кадров. Декан</p> <p>Основное место работы – почасовая оплата.</p>	Кандидат психологических наук, доцент	26	26	26	<p>Тема 1. Управленческая готовность и карьера руководителя сферы государственного управления.</p> <p>Тема 2. Особенности управленческой деятельности и</p>

	<p>Московская государственная юридическая академия, специальность – «Юриспруденция», квалификация – «Юрист»</p>							<p>личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении управленческих задач</p>
--	---	--	--	--	--	--	--	---

Шебуракова Оксана Николаевна	Столичный гуманитарный институт, высшее, специальность: «Психология», квалификация: «Психолог», специализация: «Психологическое консультирование»	ФГОУВПО «Северо-Западная академия государственной службы», программа профессиональной переподготовки: «Управление персоналом и кадровое консультирование»	РАНХиГС, Институт ВШГУ Факультета оценки и развития управленческих кадров Директор программы  Основное место работы – почасовая оплата		25	10	10	Тема 2. Особенности управленческой деятельности и личности руководителя. Тема 3. Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления. Тема 4. Управленческие компетенции руководителя и направления их развития. Тема 5. Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя. Тема 6. Руководитель в контексте организационных и командных задач. Тема 7. Системное мышление руководителя. Тема 8. Коучинговые методы в решении
------------------------------------	---	---	---	--	----	----	----	---

								управленческих задач
--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------



### **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**

#### **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.

## ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

### 1. Лидерство и построение эффективной команды

Ответьте на вопросы:

- Что такое рефлексия?
- Как руководитель, используя инструмент для саморазвития «Окна Джохари», может заполнить «слепую зону»?
- На какой стадии развития сейчас находится ваша команда? По каким признакам вы это определили?
- Что включает в себя управленческий цикл? Выбрать к какому из этапов относятся следующие действия.

- A) \_\_\_\_\_  
B) \_\_\_\_\_  
C) \_\_\_\_\_  
D) \_\_\_\_\_

- |                      |                     |                     |                  |
|----------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| - анализ информации  | - нормирование      | - нормирование      |                  |
| - постановка цели    | - регламентирование | - регламентирование | - сравнение      |
| - декомпозиция целей | - инструктирование  | - инструктирование  | - оценка         |
| - планирование       | - делегирование     | - делегирование     | - обратная связь |

### 2. Способы работы со стрессом. Интеллектуальный/ ментальный стресс

1) *Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:*

#### 1. Катастрофизация

Слова-маркеры: все пропало, я ничего не могу поделать.

#### 2. Установка долженствования

Слова-маркеры: должен, не должен, обязательно, во что бы то ни стало, кровь из носу.

#### 3. Установка максимализма

Слова-маркеры: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).

#### 4. Установка обобщения

Слова-маркеры: все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.

#### 5. Установка чтения мыслей

Слова-маркеры: он(она/они) думает(ют).

2) *Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:*

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом.

2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы он звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию.

3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если...» или «когда...».

### **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 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).

3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 19.12.2023);

4. 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/);

5. 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/>.

6. 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);

7. 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/).

### **Основная литература:**

1. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560532>.

2. Савина, Н. В. Основы тайм-менеджмента: учебник для вузов / Н. В. Савина. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569182>.

3. Психология управления персоналом: учебник для вузов / под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536223>.

4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563035>.

5. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13536-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561165>.

6. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 652 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18881-3.

— Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568768>.

7. Кочеткова, А. И. Социально-психологические основы организационного поведения: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 476 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18880-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568767>.

8. Зуб, А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00185-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560285>.

9. 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>.

10. 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>.

11. Кузнецов, М. Директор по призванию: как изменить мир к лучшему с помощью корпоративного управления / М. Кузнецов. — Москва: Альпина ПРО, 2023. — 424 с. — ISBN 978-5-206-00018-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129297.html>.

12. 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>.

13. 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>.

14. Управление и лидерство для начинающих руководителей / (HBR) Коллектив авторов — Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 205 с. — ISBN 978-5-9614-8034-4. — Текст: электронный // Библиотека Alpina Digital: [сайт]. — URL: <https://gosedu.alpinadigital.ru/reader/book/24484>.

15. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций/ Леви Э -Москва: АСТ, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1.

16. Ильина, Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 124 с. — ISBN 978-5-4497-1382-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116447.html>.

17. Сотников, Н. З. Технологии управления персоналом в организации: практикум / Н. З. Сотников. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 186 с. — ISBN 978-5-7014-1043-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126992.html> (дата обращения: 30.12.2022).

18. 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>.

19. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-4497-1195-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108253.html>.
20. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80614.html>.
21. Прокопович, Г. А. Этика и этикет государственных и муниципальных служащих: учебное пособие / Г. А. Прокопович; под редакцией Т. С. Кулаковой. — Санкт-Петербург: Интермедия, 2020. — 120 с. — ISBN 978-5-4383-0208-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/95253.html>.
22. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. Монография. М., Дело, 2021.
23. Комиссаров А.Г., Шебураков И.Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7-38.
24. Овсянникова О.А. Этика государственной службы и государственного служащего. Учебное пособие. М.: Лань, 2023.
25. Чирковская Е.Г. Методология оценки при замещении должностей государственной гражданской службы // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 3 (19). С. 99-110.
26. Шаповалов В.И., Чернов С.В. Социально-ориентированные технологии в профессиональном образовании государственных служащих. М.: Флинта, 2022.
27. Шебураков И.Б. Базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. №1. С.72-111.

#### **Дополнительная литература:**

1. Атерлей Д.А., Боринец И.Г., и др. Современный российский руководитель: императивы и парадоксы личности и деятельности // Личность: ресурсы и потенциал, 2024. №4. <https://journal.foir-gspm.ru/issues/2024/4/424202411.pdf>
2. Баркова Ю.К., Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Психобиографический анализ в исследовании ценностных ориентаций руководителей системы государственного управления // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 4 (20). С. 25-43.
3. Воробьева О.А., Подольская Т.А., Рожок А.В. Влияние социально-психологических факторов на уровень развития лидерства руководителей государственной сферы // Мир психологии. 2022. № 3 (110). С. 60-70.
4. Гончар С.Н. Жизнестойкость как предиктор психического состояния сотрудника в кризисное время // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 4 (20). С. 9-16. <https://journal.foir-gspm.ru/issues/2023/4/420202301.pdf>
5. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: МИФ, 2025.
6. Еремина О.Ю., Курдюкова Н.А., и др. Диагностика и оценка ресурсов и потенциала личности в современном мире: проблемы и перспективы // Личность: ресурсы и потенциал, 2023. №4 (20). С. 68-78. <https://journal.foir-gspm.ru/issues/2023/4/420202307.pdf>
7. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: МИФ, 2025.
8. Кэтмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев: как управлять командой творческих людей. М.: Альпина Паблишер, 2023.
9. Синягин Ю.В., Шебураков И.Б. Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя // Государственная служба. 2022. Т. 24. № 6 (140). С. 82-87.

10. Клир Д. Атомные привычки. М.: Прогресс книга, 2025.
11. Чирковская Е.Г. Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 1-2 (17-18). С. 209-213.

#### **Интернет-ресурсы:**

- <https://kontur.ru/articles/29810> качеств эффективного руководителя
- <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyy-rukovoditel> Эффективный руководитель

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

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в формате представления эссе.

Примерный перечень тем эссе для итоговой аттестации

1. Управленческая команда и направления ее развития.
2. Ключевые личностно-профессиональные и управленческие ресурсы и области для развития: самоанализ по итогам прохождения программы и перспективы на будущее.
3. Развитие эмоционального интеллекта как ключ к эффективному управлению командой.
4. Стратегии преодоления профессиональных вызовов и достижения целей: личный опыт.
5. Возможности применения полученных в ходе коучинга знаний в моей работе.
6. Развитие навыков коммуникации и умение слушать как основа эффективного управления.
7. Личный путь к повышению собственной эффективности и оптимизации рабочего времени.
8. Как изменение отношения к себе и окружающим помогает руководителю стать более успешным.
9. Применение принципов коучинга в работе с подчинёнными: мои первые шаги и результаты.

Таблица 4.1.1

#### **Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.



Оценка	Требования к знаниям
«не зачтено»	Выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает две существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей программе.

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.1.3

### Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1- поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддерживает эффективные коммуникации в подразделении;</li> <li>– формирует команды для решения поставленных задач;</li> <li>– оценивает реальные и потенциальные возможности работников подразделения;</li> <li>– умеет управлять конфликтами</li> </ul>
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– смогут анализировать свой профессиональный и управленческий путь, выявляя сильные стороны и области для развития;</li> <li>– смогут формулировать карьерные цели и строить стратегию для их достижения;</li> <li>– усовершенствуют управленческую эффективность в условиях динамичной среды государственного управления;</li> <li>– будут подготовлены к карьерным переходам.</li> </ul>
ПЛК-1- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– распределяет задачи между подчиненными учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку.</li> <li>– вдохновляет других своими действиями на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели</li> <li>– владеет технологиями стратегического лидерства и планирования обеспечивает контроль над процессами и людьми</li> </ul>