

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
«05» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

**ЛИДЕРСТВО, УПРАВЛЕНИЕ И РАБОТА В КОМАНДЕ ДЛЯ
ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ**

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

Д.Л. Тодоров,
заместитель директора
научно-образовательного центра
обмена лучшими практиками государственного управления
и формирования инвестиционного климата в субъектах РФ
дирекции регионального развития
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

Содержание

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	8
1.5. Формы и технологии обучения.....	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий.....	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	9
2.1. Календарный учебный график.....	9
2.2. Учебный план.....	10
2.3. Содержание программы по дисциплинам.....	12
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	13
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	13
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	14
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	18
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	20

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)¹.

¹ Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

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

1.1. Цель и задачи реализации программы

Программа направлена на повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации

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

Задачи реализации программы:

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

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных правовых актов и стратегических документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное

управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000 (зарегистрирован в Минюсте 27 августа 2020 г. № 59530).

5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 апреля 2022 г., регистрационный № 68136).

6. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 [Порядок](#) реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

7. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

8. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

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 22.09 2017г. №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 (письмо Минобрнауки России от 22.04.2015 № ВК-1032/06).

12. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письмо Минобрнауки России от 21.04.2015 № ВК-1013/06).

13. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
- «ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021);
- «Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787, постановление Минтруда России от 09.02.2004 № 9).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), профессиональные специальные компетенции (ПСК) (формируются и совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Коммуникационная	ОПК-8 ² – способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<i>Владеть навыками:</i> выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с органами власти, публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности	<i>Знать:</i> условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества	<i>Уметь:</i> организовать внутренние и межведомственные коммуникации органов власти с гражданским обществом и СМИ
ВД 3. Управление персоналом организации	ПСК-1 ³ – реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	<i>Владеть навыками:</i> оперативного управления персоналом структурного подразделения организации	<i>Знать:</i> технологии оперативного управления персоналом организации; политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура; нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> применять методы оперативного управления персоналом организации, обеспечения кадровой безопасности
ВД 2. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-2 ⁴ – разработка системы стратегического управления персоналом организации.	<i>Владеть навыками:</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.	<i>Знать:</i> – методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; – норм этики делового общения.	<i>Уметь:</i> – применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; – соблюдать нормы этики делового общения.

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

³ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция G/02.7).

⁴ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция H/01.7)

<i>УК-универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)</i>				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Командная работа и лидерство	УК-3 ⁵ . Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<i>Владеть навыками:</i> работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды	<i>Знать:</i> – методы и инструменты развития команды; – разницу между лидерством и управлением; – модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству; роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды.	<i>Уметь:</i> – формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды; – применять инструменты лидерства и ключевые лидерские компетенции руководителя; – эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства; развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие.

⁵ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13 августа 2020 г. № 1000.

1.4. Категория слушателей

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

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

1.5. Формы и технологии обучения

Формы и технология обучения – очная (с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) и электронного обучения (ЭО)).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 1 месяц 4 недели (см. табл. 2.1.1.).

Общая трудоемкость программы составляет 96 академических часов, из которых 48 академических часов контактной работы со слушателем, включая 2 академических часа итоговой аттестации с применением дистанционных образовательных технологий; 48 академических часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной/практической группы – 20-100 слушателей.

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 месяц 4 недели				
1 месяц	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
УЗ/ СР ЭО	УЗ/ СР ЭО	УЗ/ СР ЭО	УЗ/ СР ЭО	УЗ/ СР ЭО/ИА ДОТ

Календарные учебные графики заполнены с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения;

ИА ДОТ– итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

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

№ 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	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Лидерство и управленческая эффективность: роли руководителя, уровни управления, источники власти	12	12	8	4													ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
2.	Ограничения лидера / руководителя. Развитие лидерских и командных компетенции	12	12	8	4													ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
3.	Управление эффективностью: история подходов, мышление, ориентированное на результат, управленческий цикл	12	12	8	4													ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
4.	Работа руководителя с командой: этапы развития команды, доверие как управленческий ресурс, командные роли и взаимодействие	10	10	6	4													ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
5.	Переговоры и коммуникации	8												8				ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
6.	Постановка целей и задач	8												8				ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2

																		УК-3
7.	Результаты делегирование через	8												8				ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
8.	Управление временем	8												8				ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
9.	Управление конфликтом	8												8				ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
10.	Эффективные совещания	8												8				ОПК-8 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
	Итого:	94	46	30	16									48				
	Итоговая аттестация⁶:	2															2/3(Т)	ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 УК-3
	Всего:	96	46	30	16									48			2	

⁶ Итоговая аттестация проводится в системе дистанционного обучения Института «Высшая школа государственного управления»

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

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

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. 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 «Лидерство, управление и работа в команде для эффективного развития регионов» имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью.

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.

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

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

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

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

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

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры практических заданий

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

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

Государственная служба	Администрация Президента	Президент <i>Пример: Гл. IV К РФ; ФЗ 2003 г. № 19-ФЗ «О выб. Президента РФ»</i>		
	Правительство	Федеральное Собрание	Конституционный Суд Верховный Суд	Прокуратура Центральный Банк Счётная Палата
	Трёхзвенная система федеральных органов исполнительной власти Министерство-Агентство-Служба	Совет Федерации Государственная Дума	Судебная система	
	Федеральные округа			
	Субъекты Российской Федерации			
Муниципальная служба	Местное самоуправление			

Примеры кейсов

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

Вопрос: Можно ли данное постановление реализовать на практике?

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

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

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

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

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

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

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ (ред. от 28.04.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики» [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/)

3. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 8-ФКЗ (ред. от 28.04.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Херсонской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Херсонской области» [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428186/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428186/)

4. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 7-ФКЗ (ред. от 28.04.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Запорожской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Запорожской области» [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428185/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428185/)

5. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 6-ФКЗ (ред. от 28.04.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Луганской Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Луганской Народной Республики» [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428184/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428184/)

6. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024г.) [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/)

7. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 20.03.2025г.) [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/)

8. Указ Президента РФ от 06.12.2022 № 886 «Об особенностях замещения государственных и муниципальных должностей, должностей государственной и муниципальной службы на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» [https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405781245/.](https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405781245/)

Основная литература:

1. Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/liderstvo-560463#page/1>;

2. Спивак, В. А. Лидерство. Практикум: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-

00898-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/liderstvo-praktikum-560181#page/1>;

3. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. А. Меньшиковой, Н. А. Пруеля. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-2846-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-public-administration-560603#page/1>;

4. Государственная служба: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 340 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/490079>;

5. Глазкова, В. В. Введение в государственное и муниципальное управление: учебно-методическое пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / В. В. Глазкова, Д. А. Максимова. — Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 36 с. — ISBN 978-5-7264-2209-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101863.html>;

6. Глазкова, В. В. Введение в государственное и муниципальное управление: учебно-методическое пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / В. В. Глазкова, Д. А. Максимова. — Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 36 с. — ISBN 978-5-7264-2209-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101863.html>;

7. Восканов М.Э., Байрамукова Ф.А. [Публичное управление в России в условиях трансформации современной экономики](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44514218) // *Kant*. 2020. № 4 (37). С. 45-49. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44514218>;

Дополнительная литература:

1. Брянцев, И. И. Этика государственной и муниципальной службы: учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 85 с. — ISBN 978-5-4487-0498-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82668.html>;

2. Добролюбова, Е. И. Мониторинг и оценка результативности и эффективности цифровизации государственного управления: методические подходы: монография / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков. — Москва: Дело, 2020. — 126 с. — ISBN 978-5-85006-227-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109873.html>;

3. Еварович С.А., Мартынова С.Э. [Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44357212) // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2020. № 4. С. 11-17. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44357212>;

4. Инициативный проект закона об обеспечении качества государственного управления / В. Н. Южаков, Э. В. Талапина, Е. И. Добролюбова, Ю. А. Тихомиров. — Москва: Дело, 2020. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/109908.html>;

5. Киржнер С.Е. [Публичное управление: сущность, оценка эффективности](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45567718) // *Вестник научной мысли*. 2021. № 1. С. 49-53 <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45567718>;

6. Леонов, А. В. Организация проектного управления в органах государственной власти / А. В. Леонов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 14 (409). — С. 101-104. — URL: <https://moluch.ru/archive/409/90028/>;
7. Маслов К.В., Матненко А.С. Риски и угрозы как системообразующие категории государственного контроля (надзора)//Правоприменение. 2021. Т. 5. № 2. С. 132-144. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46189808>;
- 8.оборот данных в государственном управлении: перспективы правового регулирования / Э. В. Талапина, В. Н. Южаков, Д. Ю. Двинских [и др.]. — Москва: Дело, 2020. — 570 с. — ISBN 978-5-85006-220-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109877.html>;
9. Проектное управление в органах власти: Учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш, О. Г. Кирилук, Е. П. Константинова [и др.]. — 2-е издание. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2020. — 186 с.;
10. Результативность и эффективность контрольно-надзорной деятельности государства: мнение бизнеса и граждан / В. Н. Южаков, Е. И. Добролюбова, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская. — Москва: Дело, 2021. — 328 с. Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/119156.html>;
11. Современные направления обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса (федеральный, региональный, отраслевой аспекты): монография / А. П. Плотников, Р. Р. Баширзаде, А. В. Пахомова [и др.]; под редакцией А. П. Плотникова. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 154 с. — ISBN 978-5-4487-0831-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/120940.html>;
12. Сорокин, Р. С. Система юридической ответственности государственных служащих за коррупцию: монография / Р. С. Сорокин. — Саратов: Вузовское образование, 2021. — 149 с. — ISBN 978-5-4487-0775-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/105663.html>;
13. Занко, Т.А. Особенности построения систем и структур органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Государственная служба. 2021. № 4. С. 14–19.;
14. Занко, Т.А. Конституционные поправки 2020: влияние на федеральную исполнительную власть // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 3. С. 7-22.

Интернет-ресурсы и справочные материалы:

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

Справочные системы:

- <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
- <https://rusneb.ru/> – Национальная электронная библиотека
- <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
- <https://www.rambler.ru/> – Поисковая система
- <https://yandex.ru/> – Поисковая система

- <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
- <https://www.garant.ru/> – Гарант

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация проводится в виде зачета с применением дистанционных образовательных технологий в системе дистанционного обучения Института «Высшая школа государственного управления». К итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности (посещавшие учебные занятия согласно утвержденному расписанию (не менее 50%) и завершившие обучение по электронным курсам (не менее 50%). Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемыми результатами обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

Примеры тестовых заданий

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. Что из перечисленного относится к источникам власти руководителя?

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

Правильный ответ: Б

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

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

Правильный ответ: Б

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

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

Правильный ответ: В

4. Какое из действий способствует профилактике управленческих конфликтов?

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

Правильный ответ: В

5. Что является основным признаком эффективного совещания?

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

Правильный ответ: В

Таблица 4.1

Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он выполнил не менее 70 % заданий; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он выполнил менее 70%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция	Индикаторы
ОПК-8 – способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	Способен эффективно осуществлять общественно-политическую деятельность в соответствии с современными требованиями к системе органов публичной власти Российской Федерации
ПСК-1. – реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Способен применять методы оперативного управления персоналом организации, обеспечения кадровой безопасности при управлении персоналом структурного подразделения организации
ПСК-2 – разработка системы стратегического управления персоналом организации.	<ul style="list-style-type: none"> – разрабатывает систему стратегического управления персоналом организации – разрабатывает системы оценки и развития персонала – управляет мотивацией персонала – соблюдает нормы этики
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<ul style="list-style-type: none"> – знает методы и инструменты развития команды; разницу между лидерством и управлением; модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству; роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды; – умеет формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды; применять инструменты лидерства и ключевые лидерские компетенции руководителя; эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства; развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие. – владеет навыками работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды