

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

«Развитие личностно-профессиональных ресурсов руководителя»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

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

Е.Г. Чирковская,
декан факультета оценки и развития управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС, канд. психол. наук, доцент

О.Ю. Переверзина,
заместитель заведующего кафедрой психологии личности
в системах управления факультета оценки и развития
управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС,
канд. психол. наук, доцент

Руководитель программы:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров
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 реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы и технологии обучения	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по модулям/темам	11
3. Организационные условия реализации программы	12
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	12
4. Оценка качества освоения программы	17
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	17
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы	19
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 «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» для подготовки лиц, включенных в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе Российской Федерации, соответствующих 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 посредством рефлексии управленческого опыта и системного анализа личностно-профессиональных ресурсов; проектирование индивидуальных карьерных траекторий, ориентированных на целевую должность.

Задачи программы:

- диагностика текущего карьерного статуса и определение стратегических карьерных ориентиров с учётом требований к целевой должности;
- рефлексивный анализ управленческого опыта, выявление сильных сторон и зон развития личностно-профессионального профиля участников программы;
- проектирование реалистичных карьерных траекторий участников программы; разработка индивидуальных планов развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя, определение способов и механизмов развития.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
5. Приказ от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
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. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.
8. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н.

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 22.09.2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

12. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

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

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

15. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

16. ОКВЭД-2 (ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2)) — Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. от 11.09.2025).

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

18. «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).

19. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (ред. от 20.12.2003).

20. 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

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Управление персоналом организации	ПСК-1 ² . Разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Владеть</i> навыками: разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы 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; - методы организационного проектирования; - правила ведения деловой переписки - нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> - применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; - определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; - вести деловую переписку; соблюдать нормы этики делового общения
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Практический опыт	Знания	Умения
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6 ³ . Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	<i>Владеть</i> навыками: самооценки и самоконтроля; управления временем и личными ресурсами в условиях многозадачности; постановки и достижения целей саморазвития; применения инструментов личной	<i>Знать:</i> методики самооценки, самоконтроля и саморазвития; принципы управления личными ресурсами и временем; подходы к постановке личных и профессиональных целей	<i>Уметь:</i> - определять приоритеты деятельности на основе анализа личных и профессиональных целей; осуществлять рефлексию собственной управленческой деятельности; выстраивать индивидуальную траекторию

² [Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»](#), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция Н/01.7).

³ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

		эффективности в управленческой практике		профессионального развития
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристика компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Стратегическое мышление	ПЛК-1 ⁴ - Умение мыслить системно (стратегически)	<ul style="list-style-type: none"> – при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа. 		

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)⁵.

Требования к поступающим: высшее образование (специалитет, магистратура)⁶.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма и технологии обучения - 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.

⁴ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0)

⁵ Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

⁶ 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).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Периоды обучения составляют: 3 месяца 4 дня (см. табл. 2.1.1), 3 месяца 3 дня (см. табл. 2.1.2).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

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

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 3 месяца 4 дня	
3 месяца	4 дня
УЗ/УЗ ОТ/СР ЭО	УЗ/УЗ ОТ/СР ЭО /ИА ДОТ

Таблица 2.1.2

Календарный учебный график

Период обучения – 3 месяца 3 дня	
3 месяца	3 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	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	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	20	21
1.	Управленческая готовность и карьера руководителя сферы государственного управления	2								2	2									ПСК-1 УК-6 ПЛК-1
2.	Особенности управленческой деятельности и личности руководителя	2								2			2							ПСК-1 УК-6 ПЛК-1
3.	Возможности и ограничения построения карьеры руководителя в системе государственного управления	4								2			2			2				ПСК-1 УК-6 ПЛК-1
4.	Управленческие компетенции руководителя и направления их развития	4								2			2			2				ПСК-1 УК-6 ПЛК-1

5.	Цели-ценности и смыслы управленческой деятельности руководителя.	4							2			2			2				ПСК-1 УК-6 ПЛК-1
6.	Руководитель в контексте организационных и командных задач	4							2			2			2				ПСК-1 УК-6 ПЛК-1
7.	Системное мышление руководителя	2							2			2							ПСК-1 УК-6 ПЛК-1
8.	Коучинговые методы в решении управленческих задач	12				12													ПСК-1 УК-6 ПЛК-1
	Итого:	34	12			12			14	2		12			8				
	Итоговая аттестация:⁷	2																	2/3
	Всего:	36	12			12			14	2		12			8				2

⁷ Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в форме круглого стола.

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. 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 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;
- 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.

3.2. 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.
5. 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.
6. 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

- постановка цели

- декомпозиция целей

- планирование

- нормирование

- регламентирование

- инструктирование

- делегирование

- нормирование

- регламентирование

- инструктирование

- делегирование

- сравнение

- оценка

- 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/.
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.
3. Федеральный закон от 19.06.2004 № 54-ФЗ «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях» (с изменениями и дополнениями от 05.12.2022).
4. Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».
5. 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/.
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 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/>.
7. 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/.
8. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».
9. 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/.
10. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 28.12.2025).

Основная литература:

1. 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>.
2. 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>.
3. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. Монография. М., Дело, 2021.
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, 2026. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585409>.
5. Зуб А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21628-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583011>.
6. 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>.

7. 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>.

8. 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.

9. Корниенко В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588859>.

10. 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>.

11. 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>.

12. 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>.

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

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

15. 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>.

16. 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>.

17. Овсянникова О.А. Этика государственной службы и государственного служащего. Учебное пособие. М.: Лань, 2023.

18. 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>.

19. 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>.

20. 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>.

21. 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>.

22. 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>.

23. 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>.

24. Чирковская Е.Г. Методология оценки при замещении должностей государственной гражданской службы // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 3 (19). С. 99-110.

25. Шаповалов В.И., Чернов С.В. Социально-ориентированные технологии в профессиональном образовании государственных служащих. М.: Флинта, 2022.

26. Шебураков И.Б. Базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. №1. С.72-111.

27. Шувалова Н. Н. Этика государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 368 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15835-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583913>.

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. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588519>.

7. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития: учебник для вузов / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14387-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586843>

8. 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>

9. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: МИФ, 2025.

10. Кэтмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев: как управлять командой творческих людей. М.: Альпина Паблицер, 2023.

11. Клир Д. Атомные привычки. М.: Прогресс книга, 2025.

12. Синягин Ю.В., Шебураков И.Б. Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя // Государственная служба. 2022. Т. 24. № 6 (140). С. 82-87.

13. 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 форме круглого стола.

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 планируемым результатам 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.

Примерный перечень тем для подготовки к итоговой аттестации

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

Таблица 4.1.1

Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«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.
«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.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации	<ul style="list-style-type: none"> – умеет применять методы управления межличностными отношениями, формировать команды, выявлять таланты, определения удовлетворенности работой; – определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; – вести деловую переписку; – соблюдать нормы этики делового общения
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	<ul style="list-style-type: none"> – владеет навыками самооценки и самоконтроля; управления временем и личными ресурсами в условиях многозадачности; постановки и достижения целей саморазвития; применения инструментов личной эффективности в управленческой практике; – знает методики самооценки, самоконтроля и саморазвития; принципы управления личными ресурсами и временем; подходы к постановке личных и профессиональных целей; – осуществляет рефлекссию собственной управленческой деятельности; умеет выстраивать индивидуальную траекторию профессионального развития
ПЛК-1. Умение мыслить системно (стратегически)	<ul style="list-style-type: none"> – при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа