Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«08» октября 2026г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Регулярный менеджмент»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

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

А.С. Чувьюрова,
директор программы Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

А.С. Чувьюрова,
директор программы Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол 41 от «08» октября 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 5
1.4. Категория слушателей 6
1.5. Формы и технологии обучения 7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий 7
1.7. Документ о квалификации 7
2. Содержание программы 7
2.1. Календарный учебный график 7
2.2. Учебный план 8
2.3. Содержание программы по темам 10
3. Организационные условия реализации программы 11
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 11
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 12
4. Оценка качества освоения программы 13
4.1. Форма и объем итоговой аттестации 13
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы……...16

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

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Регулярный менеджмент»* разработана для руководителей и управленческих кадров, обладающих потенциалом для осуществления стратегического управления на региональном и отраслевом уровнях, и направлена на совершенствование управленческих компетенций слушателей, необходимых для системной организации деятельности, постановки целей, планирования, организации исполнения, контроля результатов и повышения управляемости и эффективности организации.

Целью реализации программы является формирование у слушателей системного понимания принципов, функций и инструментов регулярного менеджмента, а также развитие практических компетенций, необходимых руководителю для постановки целей, планирования, организации исполнения, контроля результатов и повышения управляемости и эффективности деятельности организации.

Задачи реализации программы:

- сформировать у слушателя целостное представление о функциях, принципах и инструментах регулярного менеджмента, роли руководителя в обеспечении системного управления организацией;
- развить способность ставить цели, разрабатывать планы, распределять задачи, ресурсы и ответственность между исполнителями;
- сформировать практические навыки организации исполнения решений, контроля, оценки результатов и корректировки управленческих действий;
- сформировать умение выявлять и устранять отклонения, управлять рисками и повышать качество управленческих решений.

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 Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
5. Приказ РАНХиГС от 20.04.2026 № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программам в Академии».
6. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
7. Приказ РАНХиГС от 13.01.2026 №02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».
8. Приказ РАНХиГС № 01–6230 от 22.09.2017 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

11. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н.

12. 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».

13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

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

15. 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.

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

17. 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).

18. «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» (утв. Минтрудом России).

1.3. Планируемые результаты обучения

В соответствии с целями образовательной программы и задачами профессиональной деятельности выпускник программы должен обладать следующими основными компетенциями (см.табл.1.3.1).

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. Организационно-управленческий	ОПК-1.[2] Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на	Постановка целей и декомпозиция задач подразделения;	Основные положения организационной и	Анализировать управленческие ситуации с

[2] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

	продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	разработка планов деятельности; распределение задач, полномочий и ответственности между исполнителями; организация регулярных совещаний и контроля исполнения поручений; анализ отклонений от запланированных результатов и подготовка корректирующих управленческих решений.	управленческой теории, применяемые в регулярном менеджменте; функции и принципы системного управления; методы целеполагания, планирования и приоритизации задач; принципы делегирования полномочий и распределения ответственности; инструменты мотивации, обратной связи и контроля исполнения; методы анализа управленческих ситуаций и оценки результативности деятельности.	использованием положений организационной и управленческой теории; формулировать цели и определять измеримые результаты деятельности; разрабатывать планы и распределять ресурсы; ставить задачи исполнителям и делегировать полномочия; организовывать рабочие совещания и предоставлять обратную связь; контролировать выполнение поручений, выявлять причины отклонений и принимать обоснованные корректирующие решения.
ВД 2. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	ПСК-1[3]. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	*Владеть навыками* разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации	*Знать:* методы принятия управленческих решений; принципы системного подхода	*Уметь:* анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	**Код и наименование универсальной компетенции выпускника**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Разработка и реализация проектов	УК-2.[4] Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	*Владеть навыками* управления организационными и управленческими проектами на этапах инициации, планирования, реализации, контроля и завершения; организует работу команды и взаимодействие заинтересованных сторон.	Знать: этапы жизненного цикла проекта, методы управления проектами, инструменты планирования, основы оценки эффективности и рисков проекта, правовые и нормативные ограничения	Уметь: формулировать цель и ожидаемые результаты и критерии успеха проекта; разрабатывать план проекта; распределять роли, ресурсы и ответственность; управлять рисками и изменениями; контролировать ход реализации; подводить итоги и оценивать достижение результатов.

[3] Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/02.7).

[4] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются руководители высшего звена, имеющие управленческий опыт не менее 5 лет (и обновить знания и навыки в области системной организации деятельности, постановки целей, планирования, контроля исполнения и управления командой).

Требования к слушателю программы: высшее образование.

1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней (см.табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы - 36 академических часов, из которых 18 ак.часов контактной работы со слушателем, в т.ч. 2 ак. часа итоговой аттестации; 18 ак. часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 40 человек, практической (семинарской) группы – 10-15 человек.

1.6. 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 ПРОГРАМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения - 5 дней				
1 день	**2 день**	**3 день**	**4 день**	**5 день**
СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО	УЗ	УЗ/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.
ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Регулярный менеджмент»

№ 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 (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости, час.	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / 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
1.	Основы регулярного менеджмента и стратегическое мышление руководителя	10	4	2	2									6				ОПК-1 ПСК-1
2.	Целеполагание, планирование и организация исполнения	10	4	2	2									6				ОПК-1 ПСК-1
3.	Повышение эффективности управления и развитие руководителя	10	4	2	2									6				ОПК-2 ПСК-1
4.	Проектная работа	4	4		4													УК-2
	Итого:	**34**	**16**	**6**	**10**									**18**				
	Итоговая аттестация:	**2**															**2/З***	**ОПК-1 ПСК-1 УК-2**
	Всего:	**36**	**16**	**6**	**10**									**18**			**2**	

***Итоговая аттестация предполагает зачет в устной форме.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание темы

	Наименование темы	Содержание темы
1.	Основы регулярного менеджмента и стратегическое мышление руководителя	Понятие и уровни регулярного менеджмента. Функции управления: целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль. Драйверы и барьеры системного управления. Зрелость управленческих процессов организации: диагностика, показатели, зоны развития. Стратегическое видение и цели организации. Дорожная карта развития. Роль руководителя в управлении изменениями. Организационная культура и вовлечённость команды.
2.	Целеполагание, планирование и организация исполнения	Данные и информация как управленческий ресурс. Источники, качество и ограничения информации для принятия решений. Постановка целей и декомпозиция задач (SMART, дерево целей). Планирование деятельности: сроки, ресурсы, ответственные. Распределение задач, полномочий и ответственности. Организация исполнения решений. Ключевые показатели эффективности и системы мониторинга. Визуализация информации и подготовка аналитических материалов для принятия решений.
3.	Повышение эффективности управления и развитие руководителя	Анализ и оптимизация управленческих и бизнес-процессов. Управление временем и приоритетами руководителя. Инструменты автоматизации рутинных управленческих задач, включая цифровые сервисы и технологии искусственного интеллекта в повседневной работе руководителя. Оценка эффективности управленческих решений. Личное развитие руководителя: самоанализ, обратная связь, план развития. Управление изменениями и формирование культуры системного управления.
4.	Проектная работа	Этапы проектной работы. Планирование и подготовка. Проектирование и разработка плана. Реализация проекта. Анализ и интерпретация результатов. Оценка и рефлексия. Виды проектной работы

3. Организационно-педагогическое обеспечение

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 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.

Занятия с применением дистанционных образовательных технологий по реализуемой программе проводятся через систему дистанционного обучения (СДО) Института ВШГУ. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ 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.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении 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

Слушатели самостоятельно изучают электронные курсы, размещенные на платформе new.portal.gosedu.ru:

- Принятие решений.
- Управление конфликтами и сложными коммуникациями в команде.
- Стратегическое планирование.
- Системное мышление.

Нормативные правовые документы:

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 08.03.2026, с изм. от 29.09.2026) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями). — Текст: электронный // КонсультантПлюс [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
4. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 (ред. от 07.07.2026) «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (вместе с «Положением о системе управления государственными программами Российской Федерации») (с изм. и доп., вступ. в силу с 17.07.2026).

Основная литература:

1. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. — 17-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 407 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-00658-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545739.

2. Менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько, Н. Н. Тренев и др.; под редакцией Т. Ю. Ивановой, В. И. Приходько. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00511-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545740.

3. Управление организацией: учебник для вузов / В. Н. Парахина, Т. М. Максимцова, Н. И. Панов и др.; под редакцией В. Н. Парахиной, Т. М. Максимцовой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 438 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00741-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545741.

4. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581725.

5. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5.

6. Горбашко Е. А. Управление проектами: учебник для вузов / Е. А. Горбашко; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568979](https://urait.ru/bcode/568979.

7. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545394.

для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование).

8. Черкавский А.Г. От бюрократического менеджмента к менеджменту на основе данных: роль информационной среды в цифровой трансформации государственного управления/ Электронный научно-практический журнал «Личность: ресурсы и потенциал», № 2(30)/2026 https://journal-foir.ru/issues/2026/2/03

Дополнительная литература:

1. Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560386.

2. Москвин С. Н. Управление проектами в сфере образования: учебник для вузов / С. Н. Москвин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-v-sfere-obrazovaniya-566613#page/1.

3. Команда цифрового развития организации: 44 профиля ролей. Каталог ролей команд цифровой трансформации / под редакцией Н. С. Гаркуши, Н. С. Карташевой. - Москва: РАНХиГС, 2023. - 112 с.

4. Резник С. Д., Соколова О. И., Черниковская М. В. Управление командой: учебное пособие для вузов / С. Д. Резник, О. И. Соколова, М. В. Черниковская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 214 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01733-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545742.

5. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / под редакцией И. В. Мищенко, Н. С. Плаксиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 294 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02128-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545743.

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в устной форме.

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. Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей.

Примерные вопросы для устного зачета:

1. Понятие и сущность регулярного менеджмента. Чем регулярный менеджмент отличается от ситуативного управления?
2. Основные функции управления: целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль.
3. Принципы системного управления организацией. Роль руководителя в обеспечении управляемости.
4. Что такое стратегическое планирование? Основные этапы разработки стратегии организации.
5. Понятие управленческой зрелости организации. Какие показатели могут использоваться для её оценки?
6. Как руководитель должен формулировать цели и задачи? Требования к качественной постановке целей (SMART).
7. Декомпозиция целей и задач: от стратегии организации к планам подразделений и исполнителей.
8. Планирование деятельности: виды планов, горизонты планирования, распределение ресурсов.
9. Как руководитель распределяет задачи, полномочия и ответственность между исполнителями?
10. Делегирование: принципы, типичные ошибки и границы полномочий руководителя.
11. Организация исполнения управленческих решений: этапы, инструменты, роль руководителя.
12. Виды и инструменты контроля исполнения. Что такое управление по отклонениям?
13. Как организовать эффективный контроль без демотивации сотрудников?
14. Оценка результатов деятельности: критерии, показатели, обратная связь.
15. Мотивация сотрудников: материальные и нематериальные факторы, роль руководителя.
16. Организация деловых коммуникаций: совещания, поручения, отчётность, обратная связь.
17. Управление конфликтами в коллективе: основные подходы и действия руководителя.
18. Как руководитель выявляет отклонения и корректирует управленческие действия?
19. Управление рисками в повседневной управленческой деятельности.
20. Анализ и оптимизация управленческих и бизнес-процессов: основные подходы.
21. Управление временем и приоритетами руководителя: основные инструменты.
22. Какие рутинные управленческие задачи могут быть автоматизированы с помощью

цифровых инструментов и технологий искусственного интеллекта?

23. Как оценить эффективность управленческого решения? Критерии и показатели.

24. Причины сопротивления сотрудников изменениям и действия руководителя по его преодолению.

25. Приведите пример системной организации деятельности подразделения. Какие инструменты регулярного менеджмента применяются?

26. Вам необходимо разработать план деятельности подразделения на квартал. Какие шаги вы предпримете и какие факторы учтёте?

27. В подразделении систематически срываются сроки исполнения поручений. Как вы организуете диагностику причин и корректирующие действия?

28. Сотрудник демонстрирует снижение результативности. Опишите ваши действия как руководителя.

29. Вам представлены противоречивые данные о результатах реализации плана. Как вы организуете проверку информации и принятие решения?

30. Разработайте перечень показателей для оценки эффективности деятельности подразделения.

Критерии оценки слушателя на итоговой аттестации

Баллы рейтинговой оценки %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
51-100	*«зачтено»*	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он продемонстрировал освоение содержания программы: понимает сущность, функции и инструменты регулярного менеджмента; правильно раскрывает основные понятия, принципы и подходы к системной организации деятельности; способен применять полученные знания для постановки целей, планирования, организации исполнения, контроля результатов и повышения управляемости и эффективности организации. Ответы должны быть логичными, структурированными и соответствовать существу поставленных вопросов; слушатель должен уметь приводить примеры из практики, обосновывать свою позицию и делать выводы о возможностях и ограничениях применяемых управленческих инструментов.
0-50	*«не зачтено»*	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он не продемонстрировал освоение содержания программы: не раскрывает ключевые понятия, функции и инструменты регулярного менеджмента; допускает существенные ошибки в интерпретации основных положений; не способен применить полученные знания для анализа управленческих ситуаций, постановки целей, организации исполнения и контроля результатов. Ответы фрагментарны, нелогичны или не соответствуют существу поставленных вопросов.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	– Решает профессиональные задачи на продвинутом уровне в сфере организационной и управленческой теории. – Применяет инновационные подходы для решения организационных и управленческих задач. – Обобщает и критически анализирует практики управления по направлению менеджмент.
ПСК-1. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	– Описывает процессы: определяет их цели, входы и выходы, последовательность действий, участников и ожидаемые результаты. – Определяет владельцев процессов, распределяет полномочия и ответственность участников, устанавливает порядок взаимодействия между подразделениями. – Разрабатывает предложения по регламентации процессов, включая правила постановки задач, сроки исполнения, контрольные точки и требования к отчётности. – Определяет показатели результативности процессов и организует регулярный контроль их выполнения. – Разрабатывает мероприятия по совершенствованию процессов, направленные на сокращение непроизводительных затрат времени, рациональное использование ресурсов и повышение качества результатов. – Оценивает результаты внедрённых изменений и корректирует порядок выполнения процессов на основе выявленных отклонений и обратной связи.
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	– Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ её решения через реализацию проектного управления. – Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. – Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учётом их заменимости.

	– Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования. – Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план, уточняет зоны ответственности участников проекта