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
«17» ноября 2026г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Управленческое мастерство руководителя: адаптивное лидерство»

(наименование программы)

Москва 2026

Разработчик:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора 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 реализации, протокол № 47 от «17» ноября 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 6
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий 6
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 12
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы 12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы 13
4. Оценка качества освоения программы 17
4.1. Форма и объем итоговой аттестации 17
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы……...18

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 *«Управленческое мастерство руководителя: адаптивное лидерство»* направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Целью реализации программы является: развитие ключевых компетенций в области современного лидерства и управления командой, а также коммуникационного аспекта профессиональной деятельности.

Задачами реализации программы являются:

- сформировать понимание ключевых компетенций, необходимых для успеха в профессии;
- сформировать у слушателя знаний и навыков в области принятия решений в условиях неопределенности и множественности заинтересованных сторон;
- сформировать у слушателя актуальные знания в области командного управления с учетом современных знаний;
- сформировать знания и навыки по типологии DISC как основа эффективного взаимодействия.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ 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 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 20.04.2026 № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программам в Академии».
5. 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».
6. Приказ РАНХиГС от 13.01.2026 №02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».
7. Приказ РАНХиГС № 01–6230 от 22.09.2017 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
8. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
9. Приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».
10. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. № 109н.

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

12. *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).

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

– «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

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК)** *(формируются и (или) совершенствуются)*	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1[2]. Разработка системы стратегического управления персоналом	*Владеть:* навыками разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	*Знать:* методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности	*Уметь:* применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; соблюдать нормы этики делового общения

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

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Практический опыт	Знания	Умения
Командная работа и лидерство	УК-3.[3] Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	*Владеть:* - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности.	*Знать:* - методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности.	*Уметь:* - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: руководящий состав органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и подведомственных им организаций.

Требования к уровню профессионального образования: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы и технологии обучения

Форма и технологии обучения – очная (с применением электронного обучения).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

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

Общая трудоемкость программы составляет 28 академических часов, из которых 16 ак. часов контактной работы со слушателем; 12 ак. часов с применением электронного обучения (10 ак. часов самостоятельной работы и 2 ак. часа – итоговой аттестации с применением электронного обучения).

[3] Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016.

Режим занятий до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 29 человек, практической (семинарской) группы – 10-15 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 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	ВХ	УЗ	УЗ	УЗ, ИА ЭО

Календарный учебный график выполнен с помощью следующих условных обозначений:
УЗ– учебные занятия.
СР – самостоятельная работа.
ВХ – выходной день.
ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Управленческое мастерство руководителя: адаптивное лидерство»

№ 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, 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.	Интеграция региональной информационной системы (РИС) в законодательство: дальнейшие шаги	3	1	1										2				ПСК-1
2.	Креативная экономика: стратегический приоритет региона	3	1	1										2				ПСК-1
3.	Основы адаптивного лидерства. Осознанность лидера	4	2	2										2				УК-3
4.	Основы адаптивного лидерства. Открытость к изменениям	4	2	2										2				УК-3
5.	Развитие адаптивной организации. Системное мышление и культура диалога	4	2	2										2				ПСК-1 УК-3

6.	Лидер под давлением. Функции стрессовой мобилизации и границы адаптации	2	2	2														УК-3
7.	Лидер как регулятор. Состояние руководителя как фактор эмоционального климата команды	2	2			2												УК-3
8.	Позитивное лидерство и модель PERMA: вовлеченность, отношения, смысл, достижения	2	2			2												УК-3
9.	Позитивное лидерство. Командное обсуждение ограничений без поиска виноватых	2	2	2														ПСК-1 УК-3
	Итого:	**26**	**16**	**12**		**4**								**10**				
	Итоговая аттестация:	**2**															**2/3[4]**	**ПСК-1 УК-3**
	Всего:	**28**	**16**	**12**		**4**								**10**			**2**	

[4] Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме круглого стола.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1.

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
1. Интеграция региональной информационной системы (РИС) в законодательство: дальнейшие шаги	Рассматриваются правовые механизмы встраивания региональной информационной системы (РИС) в нормативную базу, а также практические инструменты инвестиционного портала — как с его помощью усиливать инвестиционную привлекательность и продвигать регион среди инвесторов и партнёров.
2. Креативная экономика: стратегический приоритет региона	Раскрывается роль креативных индустрий как драйвера развития территории: ключевые направления (дизайн, медиа, IT, ремёсла и др.), критерии выбора приоритетов, метрики эффективности и примеры успешных региональных практик.
3. Основы адаптивного лидерства. Осознанность лидера.	Фокус на способности лидера замечать собственные установки и реакции, управлять вниманием, учитывать контекст и принимать решения с опорой на данные и ценности, а не на привычные шаблоны.
4. Основы адаптивного лидерства. Открытость к изменениям.	Тема посвящена готовности лидера воспринимать неопределённость как ресурс: навыки работы с обратной связью, тестирование гипотез, снижение сопротивления переменам и формирование культуры экспериментирования в команде.
5. Развитие адаптивной организации. Системное мышление и культура диалога	Описывается, как выстроить организацию, способную гибко реагировать на внешние вызовы: инструменты системного анализа (контуры обратной связи, точки влияния), практики конструктивного диалога и совместного принятия решений.
6. Лидер под давлением. Функции стрессовой мобилизации и границы адаптации	Разбираются физиологические и психологические реакции на стресс, полезные и разрушительные эффекты мобилизации, признаки перегрузки и способы определять личные и командные «границы адаптации», чтобы не допустить выгорания.
7. Лидер как регулятор. Состояние руководителя как фактор эмоционального климата команды	Показывается, как эмоции, энергия и поведение лидера транслируются в команду и формируют общий настрой; даются техники саморегуляции и способы осознанно влиять на атмосферу в коллективе.
8. Позитивное лидерство и модель PERMA: вовлеченность, отношения, смысл, достижения	В основе — модель PERMA (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Achievement): как через эти пять элементов выстраивать поддерживающее лидерство, усиливать мотивацию и устойчивость команды.

9. Позитивное лидерство. Командное обсуждение ограничений без поиска виноватых	Акцент на практике рефлексии и анализа барьеров: как организовать обсуждение так, чтобы команда фокусировалась на фактах и возможностях, а не на обвинениях; инструменты для формулировки ограничений и поиска решений (например, ретроспективы, «5 почему», диаграммы причинно-следственных связей).

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.

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

1. Изучение теоретических основ управленческих компетенций:
   - изучение литературы по управленческим компетенциям государственных гражданских служащих, включая структурные модели и типологии компетенций (Клепиков С.Н. - "Управленческие знания и управленческие умения в компетентности государственного гражданского служащего", Турчанина Ю.А. - "Управленческая компетентность государственного гражданского служащего: структурный анализ", Василов, Ананченкова, Тонконог - Книга "Формирование и развитие профессиональных компетенций работников в системе гражданской госслужбы")
   - анализ ролей системного мышления и стратегического планирования в управлении (Иан Макдермотт, Джейн О'Коннор - "Искусство системного мышления", Донелла Медоуз – «Мышление в системах: Простой подход к сложности»)
2. Анализ практического опыта
   - изучение кейсов успешной реализации стратегических проектов в органах государственной власти и практику применения проектного управления;
   - исследовать проблемы и решения, связанные с формированием благоприятного инвестиционного климата в субъектах РФ, находящихся на первых строчках в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах РФ.
3. Развитие горизонтальных связей
   - участие в семинарах и конференциях, посвященных управлению и развитию государственной службы, для налаживания контактов с коллегами из других регионов;
   - сформировать профессиональную сеть через социальные медиа, мессенджеры или специализированные платформы для организации взаимодействия внутри профессионального сообщества.
4. Саморазвитие и профессиональное совершенствование
   - пройти доступные онлайн-курсы или программы повышения квалификации по управлению проектами, стратегическому планированию и системному мышлению;
   - регулярно читать профессиональную литературу и анализировать актуальные тенденции в управлении;
5. Практические задания и проекты
   - разработать проект дорожной карты по улучшению инвестиционного климата в своем регионе или в конкретной отрасли;
   - создать презентацию или отчет о проделанной работе и поделиться им с коллегами на профессиональных площадках или в сообществе на очередном образовательном модуле программы.

Инструменты для организации работы

- Планирование. Использовать инструменты типа Trello или Asana (иные канбан-доски) для планирования и отслеживания прогресса.
- Общение. Вести канал в Telegram для обмена опытом и получении обратной связи от коллег.
- Самооценка. Регулярно проводить самооценку своих компетенций и планировать дальнейшее развитие.

Данные инструменты помогут систематизировать самостоятельную работу и обеспечить комплексное развитие необходимых компетенций.

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.
2. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 13.07.2024г.) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.
3. Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 сентября 2021 г. № 591 «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации («Региональный инвестиционный стандарт»)» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402770915/.
4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/.
5. «Перечень поручений по итогам 15-го инвестиционного форума «Россия зовет!» (утв. Президентом РФ 15.01.2025 N Пр-43) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_496154/.
6. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ (ред. от 26.06.2026) «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/.
7. ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой, утвержденный и введенный в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1584-ст http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011.
8. «Перечень поручений по итогам XXIX Петербургского международного экономического форума» (утв. Президентом РФ 11.07.2026 № Пр-1758).
9. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» https://www.consultant.ru/law/hotdocs/87971.html.
10. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 04.08.2026)., определяет правовые и экономические основы инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений на территории РФ, а также устанавливает гарантии защиты прав и интересов субъектов инвестиционной деятельности.
11. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 № 160-ФЗ» (ред. от 04.08.2026).
12. Федеральный закон «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» от 01.04.2020 № 69-ФЗ (ред. от 04.11.2025).
13. Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 02.08.2019 № 259-ФЗ (ред. от 04.08.2026).
14. Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 № 156-ФЗ (ред. от 04.08.2026).

Основная литература:

1. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/komandoobrazovanie-520204.

2. Корягина Н. А. Эффективные коммуникации. Социальная компетентность личности: учебник для вузов / Н. А. Корягина. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18144-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568778

3. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-509798.

4. Митрошенков О. А. Деловые переговоры: учебник для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563966

5. Музыкант В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. SMM, рынок M&A, учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 501 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14314-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561458

6. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/strategicheskiy-menedzhment-512182.

7. Семенова, Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда: учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 243 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11387-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/565656

8. Слинкова О. К. Персональный менеджмент: учебник для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567231

9. 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/bcode/583187.

10. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 309 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16900-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561282

11. Филинов, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17973-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561280

12. Царенко, А. С. Lean-менеджмент. «Бережливое мышление» в государственном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19841-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/557225

13. Чуркина, М. Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина, Н. Жадько. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-1005-1. —

Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82788.html.

Дополнительная литература:

1. 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, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-gosudarstvennom-i-municipalnom-upravlenii-519151#page/1.

2. 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/bcode/560603

3. Прокофьев С. Е. Государственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568302

4. Родыгина Н. Ю. Этика деловых отношений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Ю. Родыгина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 380 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19480-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562395.

5. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535910

Интернет-ресурсы:

- http://kremlin.ru/ – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
- http://government.ru/ – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
- http://www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.
- http://www.council.gov.ru/ – Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
- http://www.psychologos.ru – Энциклопедия практической психологии.
- http://www.potentiales.ru/ - Официальный сайт Центра современных кадровых технологий Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ.
- https://www.economy.gov.ru/ - официальный сайт Минэкономразвития РФ
- https://invest.gov.ru/ - инвестиционная карта РФ.
- https://minpromtorg.gov.ru/ - официальный сайт Минпромторга РФ.
- https://www.exportcenter.ru – официальный сайт Российского экспортного центра.
- https://мсп.рф - государственная платформа поддержки предпринимателей, самозанятых и тех, кто планирует начать свой бизнес.
- https://gisp.gov.ru/mainpage/ - Государственная информационная система промышленности.

Справочные системы:

- www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
- www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
- www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
- www.asi.ru/ - Агентство стратегических инициатив
- www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
- www. rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
- www.aport.ru / - Поисковая система
- www.rambler.ru / - Поисковая система
- www.yandex.ru / - Поисковая система
- www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
- http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
- http://www.garant.ru/ - Гарант

4.Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

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

.

Примерные темы для проведения круглого стола

1. Проблемы и перспективы развития государственного управления в России и за рубежом.
2. Есть ли взаимосвязь между стилями управления и особенностями личности руководителя?
3. Принципы кросс-функционального менеджмента.
4. Российские модели менеджмента.
5. Зарубежные модели менеджмента.
6. Адаптивное управление в условиях неопределённости: как перестраивать процессы, когда «план А» перестаёт работать.
7. От пилотных решений к системной интеграции РИС: какие барьеры остаются и как их снимать на уровне региона и федерации.
8. Креативная экономика как приоритет: как выбрать нишу региона и доказать её экономическую ценность стейкхолдерам.
9. Открытость к изменениям: как снизить сопротивление и сделать эксперименты нормой, а не исключением.
10. Системное мышление в практике: как видеть взаимосвязи и договариваться о решениях в сложных экосистемах.
11. Лидер под давлением: как использовать мобилизацию без выгорания и сохранять качество решений.
12. Эмоциональный климат команды: как состояние руководителя становится фактором эффективности.

Таблица 4.1.1

Критерии оценки слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, посещал не менее 50 % занятий и принимал активное участие на занятиях
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он не усвоил программный материал, посещал менее 50 % занятий и не участвовал в обсуждениях и дискуссиях

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
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	владеет ключевыми навыками кросс-функционального взаимодействия, технологиями эффективных совещаний и групповой коммуникации

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	способен формировать эффективные команды, мотивировать персонал, управлять конфликтами и достигать поставленных целей посредством грамотного взаимодействия с сотрудниками