

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

«11» декабря 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

**«Управленческое мастерство руководителя:
компетенции для успеха в профессии»**

(наименование программы)

Москва 2025

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 и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «11» декабря 2025 г., протокол № 23.

Содержание

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей.....	8
1.5. Формы обучения и сроки освоения	9
1.6. Период обучения и режим занятий.....	9
1.7. Документ о квалификации	9
2. Содержание программы повышения квалификации	10
2.1. Календарный учебный график	10
2.2. Учебный план	11
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	17
3.1. Кадровое обеспечение.....	17
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	20
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	21
4. Оценка качества освоения программы	29

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Управленческое мастерство руководителя: компетенции для успеха в профессии»* 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 слушателей знания и навыки в области принятия решений в условиях неопределенности и множественности заинтересованных сторон
- Сформировать у слушателей актуальные знания в области командного управления с учетом современных знаний;
- Сформировать знания и навыки по типологии DISC как основе эффективного взаимодействия.

1.2. Нормативная правовая база

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 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).

4. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. № 109н (зарегистрировано в Минюсте РФ 5 июня 2014 г., регистрационный № 32589).

5. 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».

6. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

7. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года № 02–835».

8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

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

10. *Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:*
- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. от 07.04.2025).
 - 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).
 - «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Коммуникационная	ОПК-7 ¹ - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<i>Знать:</i> – условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества, системы взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества; – основные модели связей с общественностью; особенности связей с общественностью в государственных органах	<i>Уметь:</i> – организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ; организация брифингов, пресс-конференций, интервью и иных мероприятий с участием средств массовой информации, развитие и наполнение официальных интернет-сайтов государственных органов и представительств в социальных сетях и блогах	<i>Владеть:</i> опытом выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности
ВД 2. Управление персоналом организации	ПСК-1 ² . Разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Знать:</i> цели, стратегию, корпоративную социальную политику и политику по персоналу, корпоративную культуру;	<i>Уметь:</i> применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения	<i>Владеть:</i> навыками разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016).

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

		основы управления социальным развитием организации	удовлетворенности работой; определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала	
--	--	--	---	--

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 обучения и сроки освоения

Форма обучения – очная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы составляет 32 академических часа, из которых 26 ак. часов контактной работы со слушателем, в том числе 10 ак. часов с применением ДОТ, 6 ак. часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 4 дня (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 10-20 человек, практической (семинарской) группы – 10-20 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 – 4 дня			
1 день	2 день	3 день	4 день
УЗ, СР	УЗ, СР	УЗ ДОТ, ЭО, СР	УЗ ДОТ, СР, ЭО, ИА

Календарный учебный график выполнен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ– учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Управленческое мастерство руководителя: компетенции для успеха в профессии»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа, час
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	В чем наша работа? Наши ключевые стейкхолдеры и «вызовы» деятельности.	1	1	1														ОПК-7 ПСК-1
2.	Компетенции для успеха в профессии	1	1	1														ОПК-7 ПСК-1
3.	Принятие решений в условиях неопределенности и множественности заинтересованных сторон	1	1	1														ОПК-7 ПСК-1
4.	Теория ‘U’ и Глубинный Диалог	1	1	1														ОПК-7 ПСК-1
5.	Понимание себя и других: модель личностных типов DISC	2	2	2														ОПК-7 ПСК-1
6.	Групповая работа: определение типа собеседника без теста	4	1			1												ОПК-7 ПСК-1

7.	Построение коммуникаций и взаимодействия с людьми разных типов	1	1	1														ОПК-7 ПСК-1
8.	Связи решают все: обзор теорий социального капитала. Стратегические выводы и практические принципы для формирования своего социального капитала	2	2	2														ОПК-7 ПСК-1
9.	Доверие как главная валюта социального капитала Формирование долгосрочного доверия	2	2	2														ОПК-7 ПСК-1
10.	Установление контакта и формирование быстрого доверия	2	2	2														ОПК-7 ПСК-1
11.	Инструменты влияния и «вербовка» сторонников	2	2	2									2					ОПК-7 ПСК-1
12.	Управление конфликтами	4							4	4				2				ОПК-7 ПСК-1
13.	Управление временем	4							4	4				2				ОПК-7 ПСК-1
Итого:		30	16	15		1			8	8				6				
Итоговая аттестация:		2	тестирование														2(Т)	
Всего:		32	16	15		1			8	8				6			2	

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
1. В чем наша работа? Наши ключевые стейкхолдеры и «вызовы» деятельности.	<p>Ключевые понятия о работе полномочных представителей регионов для создания среды поддержания устойчивого инвестиционного климата:</p> <p>Ключевые роли полномочных представителей регионов в инвестиционной деятельности: стратеги и аналитики, промоутеры и коммуникаторы, шерпы и переговорщики, внутренние координаторы</p> <p>Ключевые стейкхолдеры – карта влияния (инвесторы (внешние и внутренние), федеральный центр, региональная власть и муниципалитеты, местное сообщество)</p> <p>Ключевые «вызовы» – точки роста (глобальная турбулентность, инфраструктурный лимит, административные барьеры, кадровый дефицит, конкуренция между регионами)</p> <p>Общая миссия полномочных представителей регионов в инвестиционной деятельности и мотивация</p>
2. Компетенции для успеха в профессии	<p>Профессия полномочного представителя региона как гибридного специалиста на стыке государственного управления, стратегического консалтинга, финансов и PR. В теме будут затронуты такие компетенции как:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое мышление и видение рынка 2. Системное проектное управление (Project Management) 3. Экспертиза в области мер государственной поддержки 4. Навыки публичных коммуникаций и продвижения (PR региона) 5. Внутренний лоббизм и управление взаимоотношениями (Stakeholder Management) 6. Аналитика данных и работа с информацией 7. Гибкость и адаптивность в условиях турбулентности 8. Понимание финансовой и юридической грамотности проектов 9. Навыки работы с командой и экосистемой развития 10. Клиентоориентированность и сервисное мышление
3. Принятие решений в условиях неопределенности и множественности заинтересованных сторон	<p>Неопределенность — новая норма. Будут рассмотрены основные источники неопределенности в инвестиционной деятельности (макроэкономическая волатильность, регуляторная турбулентность, человеческий фактор, социальные риски). Работа полномочных представителей регионов на пересечение интересов инвесторов, федерального центра, региональной власти и местного сообщества.</p>

	<p>Технология принятия решений на основе системного подхода: сценарный анализ, картографирование стейкхолдеров, оценка приемлемого риска, поиск «зоны взаимной выгоды»</p> <p>Ключевые компетенции для принятия таких решений: коммуникационная гибкость, системное мышление, эмоциональный интеллект, способность к быстрой адаптации</p>
4. Теория 'U' и Глубинный Диалог	<p>Использование теории «U» в управлении инвестиционным климатом региона через коммуникацию со стейкхолдерами для выявления глубинных интересов и опасений.</p> <p>Использование метода Глубинного Диалога при взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами инвестиционного процесса (бизнес, администрация, контролирующие органы, общественность) с целью понять системные противоречия.</p> <p>Работа с аутентичным потенциалом региона, формулирование инвестиционной миссии региона.</p> <p>Методы создания живой инвестиционной экосистемы - самообучающиеся сети: советы инвесторов, отраслевые клубы, акселераторы для стартапов, где взаимодействие строится на принципах открытости и диалога.</p>
5. Понимание себя и других: модель личностных типов DISC	<p>Модель DISC как инструмент устранения «коммуникационного шума» при работе с инвесторами, региональными властями и федеральными органами.</p> <p>Четыре базовых поведенческих паттерна модели:</p> <p>D (Dominance — Доминирование)</p> <p>I (Influence — Влияние)</p> <p>S (Steadiness — Стабильность)</p> <p>C (Compliance — Соответствие)</p> <p>Рассмотрение объектов коммуникации в инвестиционной деятельности через паттерны модели DISC, деперсонализация конфликтов и недопонимания через плоскость объективных различий</p> <p>Эволюция роли полномочного представителя региона от функции «администратора-распорядителя» к роли «архитектора экосистем» и «катализатора глубинного диалога».</p>
6. Групповая работа: определение типа собеседника без теста	<p>Методы адаптации стиля коммуникации под ключевых лиц, принимающих решения.</p> <p>Управление групповой динамикой: нейтрализация конфликтных ситуаций и активизация «молчаливых» участников.</p> <p>Повышение убедительности инвестиционных презентаций через обращение к ключевым мотивам разных типов личности в одной аудитории.</p> <p>Базовый принцип определения типа собеседника через ключевые оси поведения: темп и энергичность, фокус внимания. Картографирование аудитории. Адресное обращение к мотивам. Управление конфликтами.</p>

<p>7. Построение коммуникаций и взаимодействия с людьми разных типов</p>	<p>Построение коммуникаций и взаимодействия с людьми разных типов Коммуникация как стратегический инструмент достижения инвестиционных целей региона. Переход от унифицированного подхода к гибкой, целеориентированной коммуникационной стратегии. Типологии ключевых стейкхолдеров (инвесторы, федеральные органы власти, региональные команды, местные сообщества) и практические методики адаптации стиля взаимодействия для каждого из них. Фокус сделан на повышении конверсии переговоров, ускорении принятия решений и формировании долгосрочных отношений доверия. Диагностика типа собеседника: от интуиции к системе. Архитектура взаимодействия: выстраивание персональной стратегии коммуникации. Работа с комплексными случаями: инвесторы, чиновники, местные сообщества</p>
<p>8. Связи решают все: обзор теорий социального капитала. Стратегические выводы и практические принципы для формирования своего социального капитала</p>	<p>Роль социального капитала как элемента инвестиционной привлекательности территории. Роль полномочного представителя как связующего агента между государством, бизнесом и гражданскими структурами. Эпистемологический анализ концепций Бурдье, Коулмана Патнэма. Структурный анализ сетевых взаимодействий: конфигурации сетей, идентификацию узловых акторов и латентных «структурных брешей» по Р. Бёрту. Стратегии управления социальным капиталом: реализации нормы реципрокности, конструировании репутационного дискурса, институционализации доверия и методах конвертации накопленного капитала в преодолении административно-политических барьеров.</p>
<p>9. Доверие как главная валюта социального капитала. Формирование долгосрочного доверия</p>	<p>Доверие как критический нематериальный актив, определяющим эффективность взаимодействия между региональной властью, инвесторами и обществом. Системное выстраивание как ключевой фактор снижения транзакционных издержек и обеспечения устойчивого инвестиционного развития территории. Онтология доверия в контексте регионального развития. Теоретические основы доверия как социального феномена (М. Вебер, Н. Луман, П. Штомпка) применительно к инвестиционной деятельности. Три уровня доверия: институциональное (к системе), межорганизационное (между структурами) и персональное (между ключевыми фигурами). Архитектоника доверительных отношений. Стратегии построения многоуровневой системы доверия через прозрачность принимаемых решений, последовательность политики, экспертный авторитет представителя, репутационную надежность региона. Механизмы управления ожиданиями стейкхолдеров. Инструментарий формирования и сохранения доверия (создание системы обратной связи, механизмы независимой верификации информации, процедуры урегулирования споров, система исполнения обязательств). Протоколы поведения в ситуациях нарушения доверия.</p>
<p>10. Установление контакта и формирование быстрого доверия</p>	<p>Создать для него «бесшовную» среды в коммуникации между основными стейкхолдерами инвестиционной деятельности. Предварительная подготовка и «домашняя работа» : Демонстрация возможностей через призму снижения рисков. Скорость и надежность коммуникации как доказательство серьезности намерений. Выход за рамки формата: построение долгосрочных отношений.</p>

11. Инструменты влияния и «вербовка» сторонников	Стратегическое создание сети заинтересованных сторонников, которые получают выгоду от успеха проекта и активно продвигают его в своих кругах. Идентификация «центров влияния» и их мотивации. Создание коалиции и «эффект домино». Работа с сопротивлением: нейтрализация, а не конфронтация. Легитимизация через публичную поддержку и нарратив.
12. Управление конфликтами	Конфликтологическая парадигма в инвестиционной сфере. Типологизация инвестиционных конфликтов - от структурно-ресурсных до ценностно-правовых противоречий. Методологический аппарат картографирования конфликтогенных зон. Технологии медиации. Многоуровневых переговорные модели для достижения консенсуса среди стейкхолдеров. Методология анализа интересов. Протоколы эскалационного менеджмента. Техники психо-эмоциональной саморегуляции. Ппроцедурно-институциональные форматы урегулирования в инвестиционной деятельности.
13. Управление временем	Темпоральное управление как стратегический ресурс достижения инвестиционных приоритетов. Оптимизация временных ресурсов. Классические парадигмы тайм-менеджмента (П. Друкер, Д. Аллен) и современные подходы к темпоральной экономики. Методологии декомпозиции стратегических целей в тактические хронологические паттерны. Принципах приоритизации в условиях множественных когнитивных искажений. Технологии управления вниманием в цифровой среде. Синтез методологий GTD (Getting Things Done) и Agile Results применительно к инвестиционной деятельности. Матрица Эйзенхауэра в модификации для государственной службы. Метод хронометража по Ф. Тейлору с цифровой адаптацией. Техника временного карвинга. Система бафферного планирования в условиях регуляторной неопределенности.

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Романенко Станислав Викторович	Воронежский государственный университет, специальность - филология, квалификация - преподаватель английского языка		Романенко Станислав Викторович	-	21	9	4	1. В чем наша работа? Наши ключевые стейкхолдеры и «вызовы» деятельности. 2. Компетенции для успеха в профессии 3. Принятие решений в условиях неопределенности и множественности заинтересованных сторон 4. Теория 'U' и Глубинный Диалог 5. Понимание себя и других: модель личностных типов DISC 6. Групповая работа: определение типа собеседника без теста 7. Построение коммуникаций и взаимодействия с людьми разных типов 8. Связи решают все: обзор теорий социального капитала. Стратегические выводы и практические принципы для формирования своего социального капитала 9. Доверие как главная валюта социального капитала. Формирование долгосрочного доверия 10. Установление контакта и формирование быстрого доверия 11. Инструменты влияния и «вербовка» сторонников 12. Управление конфликтом 13. Управление временем

Колесников Алексей Маркович	Государственная Академия управления им. С. Орджоникидзе, специальность «бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности», 1997; РАНХиГС при Президенте РФ, по специальности государственное и муниципальное управление (2012)	-	Проректор Президентской Академии <i>Основное место работы – штатный, в нагрузку</i>	-	22	20	20	Тема 1. В чем наша работа? Наши ключевые стейкхолдеры и «вызовы» деятельности.
Архипов Дмитрий Витальевич	ГОУ ВПО «Калужский государственный педагогический университет им. К.Э. Циолковского», факультет истории и права, учитель истории, социально- политических дисциплин и права полной средней школы	«Проведение центров оценки», «Бережливое производство», «Введение в цифровую трансформаци ю» Сертифициров ан ICAgile ICP	Общественная организация «Агентство стратегических инициатив», эксперт; «Центр современного образования» Калужской области, тьютор/преподав атель <i>Дополнительное место работы - внешний совместитель (почасовая оплата труда)</i>	-	31	15	15	Тема 5. Понимание себя и других: модель личностных типов DISC

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации, предусмотренной учебным планом 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 используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей 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 (AcrobatReader, 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 (например, Yandex).

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.

3.3. 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 17.02.2023г.) «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 N 414-ФЗ (ред. от 13.12.2024) «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025) 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 Петербургского международного экономического форума» (утв. Президентом РФ 26.06.2021 N Пр-1096) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388406/;
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 25.12.2023)., 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 N 160-ФЗ» (ред. от 08.08.2024)
12. Федеральный закон «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» от 01.04.2020 № 69-ФЗ (ред. от 30.11.2024)
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 08.08.2024)
14. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 30.11.2024)
15. Федеральный закон «Об инвестиционном товариществе» от 28.11.2011 № 335-ФЗ (ред. от 02.07.2021)
16. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 №115-ФЗ (ред. от 30.11.2024)
17. Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 № 156-ФЗ (ред. от 28.12.2024)

Основная литература:

1. 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>
2. 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>
3. 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>
4. 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>
5. 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>
6. 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>
7. Горелов, Н. А. Основы цифровой трансформации общества: учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535000>
8. 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>
9. 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>
10. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-konfliktami-v-organizacii-530803>
11. 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>
12. 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>
13. 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/strategicheskij-menedzhment-512182>
14. 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. 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>.
2. Ивин, А. А. Риторика: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Ивин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03849-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561924>.
3. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров: учебник для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562314>.
4. Технология интернет-маркетинга: учебник для среднего профессионального образования / под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 335 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15606-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568394>.
5. Социальные технологии: учебник для вузов / под редакцией И. Б. Орловой. — 2-е изд., испр. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 180 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18568-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565274>.
6. 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>.
7. 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>.
8. 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>.
9. 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>.
10. Собольников, В. В. Невербальные средства коммуникации: учебник для среднего профессионального образования / В. В. Собольников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 164 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18789-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569025>.

11. Механизмы государственно-частного партнерства. Теория и практика: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Е. И. Марковской. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 491 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11317-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565538>

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://mcp.pф> - 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.

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.

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.

Таблица 4.1.1

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

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

4.2. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-7 - способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	владеет современными подходами к управлению коммуникациями и практическими навыками к управлению коммуникациями и результативно-ориентированной коммуникации, включая взаимодействие со СМИ
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	владеет ключевыми навыками кросс-функционального взаимодействия, технологиями эффективных совещаний и групповой коммуникации