

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 Министерстве 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 Министерстве 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	Знать: – 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	Уметь: – 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	Владеть: 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	Знать: цели, стратегию, корпоративную социальную политику и политику по персоналу, корпоративную культуру;	Уметь: применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения	Владеть: 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 организаций	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

Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

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»

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(T)		
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, щерпы 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 рынка2. Системное проектное управление (Project Management)3. Экспертиза в области мер государственной поддержки4. Навыки публичных коммуникаций и продвижения (PR региона)5. Внутренний лоббизм и управление взаимоотношениями (Stakeholder Management)6. Аналитика данных и работа с информацией7. Гибкость и адаптивность в условиях турбулентности8. Понимание финансовой и юридической грамотности проектов9. Навыки работы с командой и экосистемой развития10. Клиентоориентированность и сервисное мышление
3. Принятие решений в условиях неопределенности и множественности заинтересованных сторон	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>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 миссию 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> <ul style="list-style-type: none"> D (Dominance — Доминирование) I (Influence — Влияние) S (Steadiness — Стабильность) C (Compliance — Соответствие) <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 убедительность 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>

7. Построение коммуникаций и взаимодействия с людьми разных типов	<p>Построение коммуникаций и взаимодействия с людьми разных типов</p> <p>Коммуникация как стратегический инструмент достижения инвестиционных целей региона. Переход от унифицированного подхода к гибкой, целевориентированной 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.</p> <p>Диагностика типа собеседника: от интуиции к системе. Архитектура взаимодействия: выстраивание персональной стратегии коммуникации. Работа с комплексными случаями: инвесторы, чиновники, местные сообщества</p>
8. Связи решают все: обзор теорий социального капитала. Стратегические выводы и практические принципы для формирования своего социального капитала	<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 преодоление административно-политических барьеров.</p>
9. Доверие как главная валюта социального капитала. Формирование долгосрочного доверия	<p>Доверие как критический нематериальным активом, 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>
10. Установление контакта и формирование быстрого доверия	<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 «эффекта 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. Процедурно-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).

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Таблица 3.1.1

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительна я квалификация	Место работы, должность Основное/дополн ительное 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем наша работа? Наши ключевые стейххолдеры 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 гос службы")
- анализ ролей системного мышления и стратегического планирования в управлении (Иан Макдермott, 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 Россстандарта 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, осуществляющей 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 внесение 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-stimulirovaniye-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/strategicheskiy-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://mcsp.ru> - 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.businesslearning.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 повторную 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 организаций 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
«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

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 результатоориентированной коммуникации, включая взаимодействие со СМИ
ПСК-1 - разработка системы стратегического управления персоналом организации	владеет ключевыми навыками кроссфункционального взаимодействия, технологиями эффективных совещаний и групповой коммуникации