

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

**«Формирование эффективной команды»**

(наименование программы)

Москва 2025

**Разработчики:**

О.И. Кондратенко,  
директор Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат экономических наук

А.С. Чувыюрова,  
директор программы центра программ подготовки руководителей высшего звена  
Института ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

А.С. Чувыюрова,  
директор программы центра программ подготовки руководителей высшего звена  
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании ученого совета Института ВШГУ «11» декабря 2025 года, протокол № 23.

## **Содержание**

1. Общая характеристика программы .....	4
1.1. Цель реализации программы .....	4
1.3. Планируемые результаты обучения .....	5
1.4. Категория слушателей .....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения .....	7
1.6. Период обучения и режим занятий .....	7
1.7. Документ о квалификации .....	8
2. Содержание программы повышения квалификации .....	8
2.1. Календарный учебный график .....	8
2.2. Учебный план .....	9
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	14
3.1. Кадровое обеспечение.....	14
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .....	19
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	20
4. Оценка качества освоения программы .....	29
4.1. Формы и объем промежуточной аттестации .....	29
4.2. Формы и объем итоговой аттестации.....	34
4.3. Характеристика результатов освоения программы .....	35

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель реализации программы**

Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Формирование эффективной команды» направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**Цель реализации программы:** формирование компетенций в области управления персоналом, лидерства и управления проектами; освоение системных подходов и инструментария для проектирования, диагностики и управления высокоэффективными командами (в том числе межведомственными и проектными), способными достигать стратегических целей государственного управления в условиях ограниченных ресурсов и высокой ответственности.

### **1.2. Нормативная правовая база**

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. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 № 109н.
4. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н.
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.
6. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
7. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
8. Приказ РАНХиГС от 13.08.2021 № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)».
9. Приказ РАНХиГС от 09.12.2024 № 02-2499 «О внесении изменений в Положение о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13.08.2021 № 02-835».
10. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
11. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

12. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0) <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

13. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

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

*При формировании образовательной программы учтены:*

- «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
- ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).
- ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.12.2024).
- Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденный приказом Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 № 1н (с изм. - приказ Минтруда России от 25.01.2023 № 39н).
- Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, утвержденный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_219036/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/).

### **1.3. Планируемые результаты обучения**

Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Стратегическое управление персоналом организаций	ПСК-1 <sup>1</sup> . Разработка системы стратегического управления персоналом	Знать: методы управления развитием и эффективностью организаций, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения	Уметь: применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения	Владеть навыками: разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий управления персоналом

<sup>1</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция Н/01.7).

		<p>кадровой безопасности; методы организационного проектирования; специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения; основы административного законодательства Российской Федерации в области управления персоналом и ответственности должностных лиц</p>	<p>удовлетворенности работой; определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса разработки стратегии работы с персоналом обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации</p>	
ВД 3. Управление рисками (риск-менеджмент) организации	ПСК-2. <sup>2</sup> Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов оценки органам управления организации	<p><b>Знать:</b> подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критерии существенности</p>	<p><b>Уметь:</b> изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации</p>	<p><i>Владеть навыками обмена знаниями в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ, изучение лучшей практики внедрения риск-ориентированного управления в организациях для дальнейшей оценки уровня зрелости</i></p>
<b>УК –универсальная компетенция «Системное и критическое мышление» (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
Код и наименование компетенции	Знания		Умения	Практический опыт
УК-3 <sup>3</sup> . Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы и инструменты развития команды;</li> <li>– разницу между лидерством и управлением;</li> <li>– модель лидерства, включающую</li> </ul>		<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды;</li> <li>– применять инструменты лидерства и</li> </ul>	<p><i>Владеть навыками работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды</i></p>

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н (трудовая функция D/05.6).

<sup>3</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

		различные стили и подходы к лидерству; роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды.	ключевые лидерские компетенции руководителя; – эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства; развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие.	
<b>Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)</b>	<b>Характеристики компетенций (умения)</b>	<b>Поведенческие индикаторы</b>		
Командное взаимодействие	ПЛК-1 <sup>7</sup> . Коммуникативные умения	– общается с другими в уважительной и доброжелательной манере; – устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов; – в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс; – четко и ясно выражает свою точку зрения; – последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме; – проявляет уверенность в общении с разными людьми; – аргументированно объясняет другим свою точку зрения; – оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.		

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы высшей и главной групп должностей категории «руководители»; муниципальные служащие высшей и главной групп должностей категории «руководители», иные лица.

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

#### **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

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

Общая трудоемкость программы – 130 академических часов, из которых 70 ак. часов контактной работы со слушателем, в том числе 22 ак. часа с применением дистанционных образовательных технологий, включая 4 ак. часа промежуточной аттестации; 60 ак. часов самостоятельная работа с применением электронного обучения.

#### **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет 7 месяцев 1 неделя.

Режим занятий: до 8 ак. часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 200 человек, практической (семинарской) группы – 200 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

<b>Период обучения – 7 месяцев 1 неделя</b>			
<b>1 месяц</b>	<b>2 месяц</b>	<b>3 месяц</b>	<b>4 месяц</b>
УЗ, УЗ ДОТ, СР ЭО	УЗ ДОТ, СР ЭО	УЗ ДОТ, СР ЭО	УЗ ДОТ, СР ЭО
<b>5 месяц</b>	<b>6 месяц</b>	<b>7 месяц</b>	<b>1 неделя</b>
УЗ ДОТ, СР ЭО, ПА ДОТ	СР ЭО	СР ЭО	УЗ, УЗ ДОТ, СР ЭО, ПА ДОТ, ИА

*Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:*  
УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.  
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

ИА – итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

**Учебный план**  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
**«Формирование эффективной команды»**

№ п/п	Наименование модуля/раздела/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, 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		Всего	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.	<b>Модуль 1. Системная диагностика и проектирование команд в госсекторе</b>	<b>65</b>	<b>24</b>	<b>4</b>		<b>20</b>			<b>9</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>5</b>		<b>30</b>		<b>2/3(Т)</b>		<b>ПСК-1 ПСК-2 УК-3 ПЛК-1</b>						
1.1	Системный подход к командообразованию: от группы к высокоеффективной команде	22	10	2		8			2			2		10										
1.1.1	Эволюция командных моделей: от иерархии к сетевым и матричным структурам.	12	6	2		4			1			1		5										
1.1.2	Ключевые метрики эффективности команды (KPI, OKR) в контексте национальных целей.	10	4			4			1			1		5										
1.2	Диагностика командной зрелости и управление командными ролями	22	10	2		8			2			2		10										
1.2.1	Инструменты диагностики командной динамики	12	6	2		4			1			1		5										
1.2.6	Управление конфликтами и разнообразием как ресурс эффективности	10	4			4			1			1		5										

1.3	Проектирование межведомственных и проектных команд	19	4		4			5	4		1		10			
1.3.1	Принципы формирования проектных команд под задачи цифровой трансформации	10	2		2			3	2		1		5			
1.3.2	Практические аспекты организации эффективного межведомственного взаимодействия	9	2		2			2	2				5			
1.3.3	Промежуточная аттестация	2												2/3(Т)		
2.	<b>Модуль 2. Управление результативностью и развитие командной культуры</b>	63	22	4	18			9	4		5		30		2/3(Т)	<b>ПСК-1 ПСК-2 УК-3 ПЛК-1</b>
2.1	Инструменты управления результативностью и принятие решений в команде	34	10	2	8			4	2		2		20			
2.1.1	Фасилитация командных сессий и стратегическое планирование	18	6	2	4			2	1		1		10			
2.1.2	Методы быстрого принятия решений в кризисных и неопределенных ситуациях	16	4		4			2	1		1		10			
2.2	Формирование командной культуры и управление мотивацией	27	12	2	10			5	2		3		10			
2.2.1	Создание культуры обратной связи и наставничества	14	6	2	4			3	1		2		5			
2.2.2	Нематериальная мотивация и управление вовлеченностью в госсекторе	13	6		6			2	1		1		5			
2.2.3	Промежуточная аттестация	2												2/3(Т)		
<b>Итого:</b>		<b>128</b>	<b>46</b>	<b>8</b>	<b>38</b>			<b>18</b>	<b>8</b>		<b>10</b>		<b>60</b>		<b>4</b>	
<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>2</b>	<b>круглый стол</b>											<b>2/3</b>		
<b>Всего:</b>		<b>130</b>	<b>46</b>	<b>8</b>	<b>38</b>			<b>18</b>	<b>8</b>		<b>10</b>		<b>60</b>		<b>4</b>	<b>2</b>

Таблица 2.2.2

**Содержание программы по модулям/разделам/темам<sup>4</sup>**

Номер модуля/раздела/темы и их наименование	Содержание раздела/темы
<b>Модуль 1. Системная диагностика и проектирование команд в госсекторе</b>	
Тема 1.1. Системный подход к командообразованию: от группы к высокоэффективной команде	<p><i>Эволюция командных моделей: от иерархии к сетевым и матричным структурам:</i>  Анализ исторических и современных моделей организационных структур: от классической вертикальной иерархии до гибких сетевых, матричных и экосистемных моделей. Изучение причин и последствий перехода к проектно-ориентированному управлению в государственном секторе. Особенности управления в условиях двойного подчинения (матрица) и горизонтальных связей (сеть). Разбор кейсов трансформации крупных государственных корпораций и ведомств. Проектирование организационной структуры, адекватной стратегическим национальным целям.</p> <p><i>Ключевые метрики эффективности команды (KPI, OKR) в контексте национальных целей:</i>  Разработка системы оценки эффективности команды, ориентированной на результат, а не на процесс. Изучение методологий KPI (Key Performance Indicators) и OKR (Objectives and Key Results) и их адаптация для государственного управления. Практикум по декомпозиции национальных целей и стратегических задач до уровня командных и индивидуальных OKR. Принципы каскадирования целей и обеспечения прозрачности в межведомственных командах. Оценка вклада команды в достижение общенациональных показателей.</p>
Тема 1.2. Диагностика командной зрелости и управление командными ролями	<p><i>Инструменты диагностики командной динамики:</i>  Освоение современных методик и инструментов для объективной оценки командной зрелости, потенциала и зон риска. Изучение моделей командной динамики (например, модель Таксмана, модель Патрика Ленсиони). Практическое применение диагностических инструментов (опросники, социометрия, анализ коммуникационных паттернов). Интерпретация результатов диагностики для разработки адресных программ развития команды. Диагностика "здоровья" межведомственных команд и выявление скрытых конфликтов.</p> <p><i>Управление конфликтами и разнообразием как ресурс эффективности:</i></p>

<sup>4</sup> В рамках реализации программы используются инструменты оценки слушателей.

	Конфликт как неизбежный элемент командной работы и ресурс для инноваций. Типология конфликтов в управленческой среде (межличностные, ролевые, ресурсные). Освоение стратегий управления конфликтами (фасилитация, медиация). Управление разнообразием (Diversity Management) в команде: использование различий в опыте, возрасте, компетенциях и ведомственной культуре для повышения креативности и качества решений. Предотвращение деструктивных конфликтов в условиях высокой ответственности
Тема 1.3. Проектирование межведомственных и проектных команд	<p><i>Принципы формирования проектных команд под задачи цифровой трансформации:</i></p> <p>Специфика формирования команд для реализации проектов цифровой трансформации (ЦТ). Требования к компетенциям и ролям в ЦТ-командах (Product Owner, Scrum Master, Data Scientist). Принципы Agile и Scrum в контексте государственного управления. Создание "гибридных" команд, объединяющих государственных служащих и внешних ИТ-специалистов. Управление рисками и обеспечение кибербезопасности в проектных командах.</p> <p><i>Практические аспекты организации эффективного межведомственного взаимодействия:</i></p> <p>Анализ барьеров и проблем межведомственного взаимодействия (ведомственная разобщенность, различие в регламентах, информационные "колодцы"). Разработка "дорожных карт" и протоколов взаимодействия для комплексных государственных проектов. Использование механизмов "единого окна" и "суперсервисов" как примера успешного межведомственного сотрудничества. Роль лидера в создании горизонтальных связей и преодолении административных барьеров.</p>
<b>Модуль 2. Управление результативностью и развитие командной культуры</b>	
Тема 2.1. Инструменты управления результативностью и принятие решений в команде	<p><i>Фасилитация командных сессий и стратегическое планирование:</i></p> <p>Освоение навыков фасилитации как ключевого инструмента для повышения эффективности командных совещаний и стратегических сессий. Методики структурирования групповой работы, генерации идей и принятия консенсусных решений. Применение фасилитационных техник для разработки стратегий и планов действий в условиях многостороннего участия (стейкхолдеры, ведомства, регионы). Практикум по проведению "стратегической сессии" для команды.</p> <p><i>Методы быстрого принятия решений в кризисных и неопределенных ситуациях:</i></p> <p>Анализ факторов, влияющих на принятие решений в условиях высокой неопределенности (VUCA/BANI-мир). Освоение методов экстренного командного реагирования (например, "War Room" подход, "Красная кнопка"). Разработка сценарного планирования и "планов Б" для критически важных государственных проектов. Роль лидера в сохранении спокойствия и фокуса команды в условиях стресса и дефицита времен.</p>

Тема 2.2 Формирование командной культуры и управление мотивацией	<p><i>Создание культуры обратной связи и наставничества:</i>  Обратная связь как инструмент развития, а не критики. Освоение моделей конструктивной обратной связи (например, SBI, BOFF). Внедрение системы регулярной и своевременной обратной связи в управленческую практику. Наставничество и коучинг как механизмы передачи опыта и развития кадрового резерва. Создание системы горизонтального обучения и обмена лучшими практиками между командами.</p> <p><i>Нематериальная мотивация и управление вовлеченностью в госсекторе:</i>  Специфика мотивации государственных служащих (служение, миссия, стабильность). Разработка системы нематериального стимулирования, соответствующей законодательству и этике госслужбы. Инструменты управления вовлеченностью и лояльностью команды. Создание ценностного предложения работодателя (EVP) для привлечения и удержания высококвалифицированных кадров в государственном секторе. Анализ лучших мировых практик по управлению талантами в публичном секторе.</p>
--	---

### **3. Организационно-педагогическое обеспечение**

#### **3.1. Кадровое обеспечение**

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, 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**

№ п/п	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	
							Все го	В том числе по преподава- емой дисципли- не (модулю)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.	Артиухов Дмитрий Андреевич	Тюменский государственный университет, бакалавр экономики, 2009; Тюменский государственный университет, магистр экономики, 2011; Тюменский государственный университет, магистр юриспруденции, 2012; Singapore Management University (Сингапурский университет управления), MBA (магистр делового администрирования), 2013		Губернатор Ямalo- Ненецкого автономного округа.  <i>Безвозмездно</i>			12			Тема 1.1. Системный подход к командообразованию: от группы к высокоэффективной команде
2.	Белоусов Андрей Рэмович	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, экономист, 1981		Министр обороны Российской Федерации  <i>Безвозмездно</i>	Доктор экономических наук				Тема 1.1. Системный подход к командообразованию: от группы к высокоэффективной команде	

3.	Ви Тимофей Владимирович	РАНХиГС РЭУ имени Плеханова		АНО «Диалог», руководитель отдела стратегических направлений <i>Дополнительное место работы – Договор ГПХ</i>					Тема 2.2 Формирование командной культуры и управление мотивацией
4.	Годунов Дмитрий Игоревич	Экономический факультет МЭСИ, The University of Warwick, Великобритания (Executive MBA)		Первый заместитель руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. <i>Безвозмездно</i>					Тема 2.2 Формирование командной культуры и управление мотивацией
5.	Греф Герман Оскарович	Омский государственный университет, специальность «правоведение», 1990 г.		Председатель правления акционерного общества «Сбербанк России» <i>Безвозмездно</i>					Тема 2.2 Формирование командной культуры и управление мотивацией
6.	Ерошина Юлия Андреевна	Высшая школа экономики Департамент интегрированных коммуникаций Специальность: PR- менеджер Год выпуска: 2017		Игро-техник, ивент- менеджер  <i>Безвозмездно</i>					Тема 2.2 Формирование командной культуры и управление мотивацией
7.	Зверева Нина Витальевна	Горьковский государственный университет по специальности «филолог», 1975		Тележурналист и телеведущая федеральных СМИ, продюсер, создатель первой в России частной школы телевидения, Руководитель тренинг- центра «Школа Нины Зверевой», коуч руководителей частных и государственных компаний  <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		44			Тема 2.1. Инструменты управления результативностью и принятие решений в команде
8.	Капустенко Елена	Высшая школа экономики		Игро-техник, ивент- менеджер					Тема 2.1. Инструменты управления

	Сергеевна	Специальность: Социология Год выпуска: 2024		Безвозмездно					результативностью и принятие решений в команде
9.	Комиссаров Алексей Геннадьевич	Московский автомобильно-дорожный институт по специальности «Инженер по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей», 1994	MBA Kingston University (Вели кобритания), 2003; Kingston University. программа Chartered Director, 2009-2010, Лондон, Институте директоров (IOD)	Ректор РАНХиГС, основное место работы - штатный <i>Безвозмездно</i>		25			Тема 1.1. Системный подход к командаообразованию: от группы к высокоэффективной команде
10.	Лихачев Алексей Евгеньевич	Радиофизический, экономический факультеты Горьковског о государственного университета им. Н. И. Лобачевского, 1985, 1998		Генеральный директор Государственной корпорации по атомной энергии «Ростатом», д.экон.н.,  <i>Безвозмездно</i>		35	20	12	Тема 1.2. Диагностика командной зрелости и управление командными ролями
11.	Мантуров Денис Валентинович	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 1997		Первый заместитель Председателя Правительства РФ  <i>Безвозмездно</i>	кандидат экономических наук, 1997; доктор экономических наук, 2022, профессор	34	—		Тема 1.1. Системный подход к командаообразованию: от группы к высокоэффективной команде
12.	Новиков Сергей Геннадьевич	Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского по специальности "журналистика", 2001		Начальник Управления Президента РФ по общественным проектам  <i>Безвозмездно</i>		20	3	3	Тема 1.3. Проектирование межведомственных и проектных команд
13.	Орешкин Максим Станиславович	НИУ ВШЭ, 2004 г., направление «Экономика», магистр		Заместитель Руководителя Администрации Президента РФ  <i>Безвозмездно</i>					Тема 1.1. Системный подход к командаообразованию: от группы к высокоэффективной команде

14.	Песков Дмитрий Сергеевич	Институт стран Азии и Африки (ИСАА) при МГУ, «историк- востоковед, референт- переводчик», 1989		Заместитель руководителя Администрации Президента Российской Федерации –пресс- секретарь Президента Российской Федерации <i>Безвозмездно</i>		30			Тема 1.2. Диагностика командной зрелости и управление командными ролями
15.	Соловьев Владимир Александрович	МГИМО, 1997 г., специализация – международные экономические отношения Международные тренерские сертификации в Германии и Великобритании		основатель и Управляющий партнёр Группы компаний EVERYCO, Член Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом при Президенте РФ, тренер <i>Почасовая оплата труда</i>		25	20		Тема 1.3. Проектирование межведомственных и проектных команд Тема 2.1. Инструменты управления результативностью и принятие решений в команде
16.	Смурров Павел Евгеньевич	Специалитет: Сахалинский государственный университет, специальность «информатика», квалификация «учитель информатики», 2008 г.		Главный аналитик Института государственного и муниципального управления, НИУ ВШЭ <i>Почасовая оплата труда</i>					Тема 1.1. Системный подход к командообразованию: от группы к высокоэффективной команде Тема 1.2. Диагностика командной зрелости и управление командными ролями
17.	Табак Владимир Григорьевич	МГУ им.М.В.Ломоносова		Генеральный директор АНО «Диалог» <i>Безвозмездно</i>					Тема 1.2. Диагностика командной зрелости и управление командными ролями
18.	Чернышенко Дмитрий Николаевич	Московский станкоинструментальны й институт по специальности «системы автоматизированного проектирования»		Правительство РФ, заместитель председателя <i>Безвозмездно</i>		35			Тема 1.2. Диагностика командной зрелости и управление командными ролями Тема 1.3. Проектирование межведомственных и проектных команд

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

ВШГУ 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 (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

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.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов, онлайн тестирование на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа слушателей осуществляется с применением электронного обучения. Слушатели изучают нормативно-правовые документы, электронные курсы в рамках каждого модуля, выполняют практические задания. Все материалы размещены на портале ВШГУ.

#### **Примеры задания для самостоятельной работы**

##### **Кейс «Ранжирование проектных инициатив и формирование портфеля проектов, направленного на достижение стратегических целей»**

По итогам совещания об организации работы в связи с введением института кураторства федеральных округов заместителями Председателя Правительства Российской Федерации (от 23.08.2021 года, <http://government.ru/orders/selection/404/43055/>) сформирован ряд поручений:

1. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов исходить из следующих ключевых целей социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и федеральных округов:
  - рост выпуска товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности по субъектам Российской Федерации;
  - рост доходов населения;
  - рост объёма инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств);
  - рост численности занятых
2. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации определить не более пяти проектов (реализуемых или планируемых к реализации) по каждому субъекту Российской Федерации, входящему в курируемый федеральный округ, направленных на социально-экономическое развитие территорий и оказывающих влияние на рост показателей, указанных в пункте 1 настоящего протокола, с предложениями по образу результата на 1 января 2024 года и 1 января 2030 года.
3. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации определить до пяти ключевых вопросов по каждому субъекту Российской Федерации, входящему в курируемый федеральный округ, решение которых окажет наибольшее положительное влияние на динамику показателей, указанных в пункте 1 настоящего протокола, с предложениями по решению и образу результата на 1 января 2024 года.
4. Для выполнения указанных поручений, сформируйте предполагаемый перечень стратегических инициатив, направленный на достижение показателей из п.1 и внесите в таблицу 6.
5. Выполните анализ и оценку проектных инициатив по критериям ценности и реализуемости в таблице 4.1.1.
6. Выполните ранжирование проектных инициатив, согласно таблице 4.1.2.
7. Примите управленческое решение о формировании состава портфеля проектов, направленного на достижение стратегических целей (показателей).

Таблица 4.1.1

№	Наименование проекта	Запланированные результаты проектов	Ценность, балл				Сумма баллов по критериям ценности	Реализуемость, балл	Сумма баллов по критериям реализуемости
			Техническая сложность	Уровень рисков	Планируемый прирост показателя	Вес критерия			
1						-			
2						-			
3						-			
4						-			
5						-			
6						-			

Таблица 4.1.2

№	Наименование проекта	Сумма баллов по критериям ценности и реализуемости	Финансовое обеспечение		Сводный рейтинг, балл
			Бюджет, млн. руб.	Бюджет, балл	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
<b>Итого</b>					

## **Задача «Формирование реестра рисков проекта в рамках реализации стратегии»**

Вы работаете в ведомственном проектном офисе, который сопровождает реализацию федерального проекта «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва» (краткое наименование – «Спорт-норма жизни»).

В рамках федерального проекта в Н-ской области реализуется соответствующий региональный проект «Спорт-норма жизни», в рамках которого необходимо к 2030 году достичь два показателя:

1. Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом;
2. Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности.

В прошлом году значение показателя «1. Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом» составляло 50,4%, в текущем году этот показатель должен увеличиться на 4,5%.

Недавно в ведомственный проектный офис пришли результаты социологического исследования, которое показало, что на текущий момент в систематическое занятия физической культурой и спортом вовлечены 50,7% населения Н-ской области, что находится на уровне статистической погрешности от значений прошлого года. Руководитель проектного офиса сделал предположение, что в региональном проекте имеется риск недостижения показателя по доле граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, и поручил вам выяснить возможные причины этого и дать свои предложения по исправлению ситуации.

**Задание:** проанализировать ситуацию с реализацией регионального проекта «Спорт – норма жизни», выявить риски недостижения показателя «Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом» и сформулировать обоснованные предложения по минимизации указанных рисков. Предложения оформите в таблицу «Реестр рисков»

Таблица 4.1.3

**Реестр рисков**

Код риска	Рисковое событие	Причина наступления риска	На какие элементы проекта окажет влияние наступление риска	Вероятность наступления риска (1-10)	Ущерб от наступления риска (1-10)	Величина риска (ущерб)	Мероприятия по снижению вероятности наступления риска	Мероприятия при наступлении риска	Ответственный за риск	Дата пересмотра риска

## **Лидерство и построение эффективной команды**

Ответьте на вопросы:

- Что такое рефлексия?
- Как руководитель, используя инструмент для саморазвития «Окна Джохари», может заполнить «слепую зону»?
- На какой стадии развития сейчас находится ваша команда? По каким признакам вы это определили?

- Что включает в себя управленческий цикл? Выбрать к какому из этапов относятся следующие действия.

A) \_\_\_\_\_  
 B) \_\_\_\_\_  
 C) \_\_\_\_\_  
 D) \_\_\_\_\_

- |                      |                     |                     |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| - анализ информации  | - нормирование      | - нормирование      |
| - постановка цели    | - регламентирование | - регламентирование |
| - декомпозиция целей | - инструктирование  | - инструктирование  |
| - планирование       | - делегирование     | - делегирование     |
| <br>                 | <br>                | <br>                |
| - сравнение          |                     |                     |
| - оценка             |                     |                     |
| - обратная связь     |                     |                     |

### **Способы работы со стрессом. Интеллектуальный/ ментальный стресс.**

- 1) Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

1. Катострофизация

Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать».

2. Установка долженствования

Слова-маркеры: должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»

3. Установка максимализма

Слова-маркеры: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).

4. Установка обобщения

Слова-маркеры: все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.

5. Установка чтения мыслей

Слова-маркеры: он(она/они) думает(ют).

- 2) Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом.

2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы оно звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию.

3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если...» или «когда...».

### **Эмоциональный интеллект. Дневник эмоций. Ведение дневника эмоций.**

Зафиксируйте факты: какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодняшний день, в какие моменты они возникли. Запишите, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент? Любая эмоция — это выброс определенного гормона. Поэтому важно отслеживать, где зарождаются ощущения.

Факт (ситуация, что произошло?)	Эмоции	Физические ощущения	Мысли	Реальное поведение	Желаемое поведение	Инструменты самоконтроля

## **Матрица выбора стратегии в конфликтной ситуации.**

Опишите конфликтную ситуацию. Определите, кто действующие стороны и что является проблемой. Проанализируйте каждый подход в этой ситуации и оцените результат его применения. Выберите оптимальную стратегию в данной ситуации.

Подход	Что сделаю? Мои действия/слова	Результат применения подхода	Желательность такого результата
1. Конfrontация			
2. Приспособление			
3. Избегание			
4. Компромисс			
5. Сотрудничество			

## **Примеры практических заданий**

Тест: (протестируй себя) «Ваш стиль общения»

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

### **Инструкция**

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Выберите тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу. Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

### **Опросник**

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?  
А) всегда;  
Б) иногда;  
В) никогда.
2. Как вы ведете себя в критической ситуации?  
А) внутренне киплю;  
Б) сохраняю полное спокойствие;  
В) теряю самообладание.
3. Каким считают вас коллеги?  
А) самоуверенным и завистливым;  
Б) дружелюбным;

В) спокойным и независимым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

А) приму ее с некоторыми опасениями;

Б) соглашусь без колебаний;

В) откажусь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?

А) выдам ему по первое число;

Б) заставлю вернуть;

В) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?

А) «Что тебя так задержало?»;

Б) «Где ты торчишь допоздна?»;

В) «Я уже начал (а) волноваться!».

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

А) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;

Б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;

В) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

А) сбалансированными;

Б) легкомысленными;

В) крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удается?

А) пытаюсь свалить вину на другого;

Б) смиряюсь;

В) становлюсь осторожным.

10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?

А) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;

Б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»;

В) «Не следует с детьми возиться».

11. Как вы выражите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

А) «И зачем я только на это нервы тратил (а);

Б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;

В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».

12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?

А) страх;

Б) скуку;

В) искреннее удовольствие.

13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?

А) буду нервничать во время переговоров;

Б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;

В) просто огорчусь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

А) победа – моя цель;

Б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;

В) если проигрываю, очень сержусь.

15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?

А) терплю, избегая скандалов;

Б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;

В) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

А) поговорю с учителем;

Б) устрою скандал родителям обидчика;

В) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.

17. Какой вы человек?

А) средний;

Б) самоуверенный;

В) пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?

А) «Простите, это моя вина»;

Б) «Ничего, пустяки»;

В) «А повнимательнее вы не могли быть?».

19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

А) «Когда же будут, наконец, принятые конкретные меры?»;

Б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;

В) «Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели».

20. Какое животное вы любите?

А) тигра;

Б) кошку;

В) медведя.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой стиль общения.

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы (в баллах)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
B	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2
V	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

**35 – 44 балла.** Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здравого честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управлеченческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственno: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

#### **Нормативно-правовые документы:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).

2. Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/).

3. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (ред. от 23.07.2025) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_202071/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/).

4. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 29.09.2025) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_380474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/).

5. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 06.11.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/).

6. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.02.2008 г. № 87 (в ред. от ред. от 21.10.2025) «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» <https://base.garant.ru/12158997/>.

7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.

8. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 26.06.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/).

9. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/#1000>.

### **Основная литература:**

1. Корниенко В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568047>.

2. Коротков Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560367>.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561098>.

4. Надточий Ю. Б. Командообразование. Практикум: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — Москва: Дашков и К, 2022. — 108 с. — ISBN 978-5-394-04656-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120715.html>.

5. Отварухина Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531717>.

6. Румянцева Ю. В. Лидерство: учебное пособие / Ю. В. Румянцева. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. — 80 с. — ISBN 978-5-00175-157-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126367.html>.

7. Спивак В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560463>.

### Дополнительная литература:

1. Бояцис, Ричард. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Ричард Бояцис, Энни Макки; перевод А. Лисицына. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 300 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82458.html>.
2. Боган, Эванс Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Эванс Боган; перевод В. Н. Егоров. — 3-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 458 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/37047.html>.
3. Гэри, Кокинз. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Гэри; перевод П. Тимофеев; под редакцией П. Лекомцева, В. Григорьевой. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 328 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/93019.html>.
4. Дэниел, Гоулман Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Макки Энни; перевод А. Лисицына; под редакцией В. Ионова, М. Савиной. — 6-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 304 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/93042.html>.
5. Зaborovskaya S. G. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебник для вузов / С. Г. Зaborovskaya. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 180 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17407-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567720>.
6. Никитина А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567090>.
7. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559820>.

### Интернет-ресурсы:

- Федеральная служба по труду и занятости <https://rostrud.gov.ru/rostrud/dokumenty/npa/>
- Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов <https://docs.cntd.ru/document/556732695/>;
- И. А. Васильева, В. В. Ильина, П. В. Николаева «Развитие кадровых технологий на государственной гражданской службе в условиях цифровой трансформации» <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/1577/1028/>;

- Современные инструменты управления командой  
<https://yandex.ru/video/preview/6893668680629350667>

### **Справочные системы**

1. <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> -Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
4. <https://www.rambler.ru/> – Поисковая система
5. <https://yandex.ru/> – Поисковая система
6. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
7. <https://www.garant.ru/> – Гарант

## **4. Оценка качества освоения программы**

### **4.1. Формы и объем промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация в рамках Модуля 1 «Системная диагностика и проектирование команд в госсекторе» проводится в виде зачета.

### **Примерные вопросы для зачета**

1. Цели и задачи системной диагностики.
2. Классификация видов диагностики.
3. Эволюция подходов к проведению системной диагностики.
4. Принципы финансовой диагностики.
5. Использование в процессе диагностики баланса, отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств.
6. Использование в процессе диагностики финансовых коэффициентов.
7. Основные группы коэффициентов (показатели операционного анализа, показатели операционных издержек, показатели эффективности управления активами)
8. Основные группы коэффициентов (показатели ликвидности, показатели рентабельности, показатели структуры капитала, показатели обслуживания долга).
9. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета.
10. Современные методики управления затратами (direct-costing, standard cost)
11. Современные методики управления затратами (управление затратами в разрезе центров ответственности, ABC / ABM).
12. Концепция BSC.
13. Концепция TCO: основные определения и виды анализа.
14. Оценка эффективности инвестиций в ИТ: традиционные финансовые инструменты и методика TVO.
15. Оценка зрелости процессов управления ИТ-активами и инвестициями в ИТ.
16. Концепция цепочки создания ценности Портера и «сквозные» бизнес-процессы. Виды взаимосвязей.
17. «Эволюционный» и «революционный» подход к преобразованию процессов.
18. Анализ показателей управления бизнес-процессами.
19. Концепция TQM. Принципы Деминга. Цикл Деминга.
20. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов.
21. Модели зрелости бизнес-процессов.
22. Понятие архитектуры современной организации.
23. Домены архитектуры (бизнес-архитектура, архитектура информации, архитектура приложений, технологическая архитектура).

24. Уровни абстракции архитектуры.
25. Методики описания архитектуры предприятия.
26. Концепция архитектуры электронного правительства.
27. Этапы и результаты проекта по системной диагностике предприятия. Методы проведения обследования.
28. Этапы и результаты проекта по системной диагностике предприятия. Структура используемых анкет.
29. Этапы и результаты проекта по системной диагностике предприятия. Структура и содержание итогового отчета. Методы и формы представления результатов

Таблица 4.1.1

### **Критерии оценки слушателей на промежуточной 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

Промежуточная аттестация в рамках Модуля 2 «Управление результативностью и развитие командной культуры» осуществляется в виде зачета в форме тестирования.

### **Примерные тестовые задания**

***В матрице спирального развития компетентности выделяются два вектора:***

- + а) осознанность и компетентность;
- б) компетенции и индикаторы;
- в) компетентность и мотивация.

***1. В модели обучения «70-20-10» 70% приходится на:***

- + а) собственный опыт (эмпирическое обучение);
- б) опыт других (социальное обучение);
- в) открытые источники обучения.

***2. Акроним VUCA расшифровывается как:***

- + а) нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность;
- б) устойчивость, предсказуемость, простота, определенность;
- в) стагнация, неопределенность, зависимость, прогнозируемость.

***3. Стратегия лидерства VUCA включает 4 составляющие:***

- + а) видение, понимание, ясность, быстрота реакции;
- б) стратегия, гибкость, ценности, миссия;
- в) коллaborация, гибкость, клиентоцентричность, эмоциональный интеллект.

***4. В модели обучения «70-20-10» 70% приходится на:***

- + а) собственный опыт (эмпирическое обучение);
- б) опыт других (социальное обучение);
- в) открытые источники обучения.

**5. В рассматриваемой модели лидерства, эффективный лидер тот, который умеет:**

- + а) задавать направление деятельности организации, добиваться согласованности действий и поддерживать в сотрудниках приверженность;
- б) учить других, ставить четкие приоритеты, контролировать исполнение;
- в) делегировать ответственность, управлять командой, применять авторитарный стиль управления.

**6. Ключевые компетенции лидера включают в себя:**

- + а) коммуникация, рефлексия, устойчивость, эмоциональный интеллект, влияние, критическое мышление;
- б) гибкость, адаптивность, клиентоориентированность, стратегическое мышление, лояльность, исполнительность;
- в) рациональное мышление, развитие других, креативность, системность, ответственность, стрессоустойчивость.

**7. Рефлексия – это...**

- + а) способность человеческого мышления к критическому самоанализу и формированию будущего поведения;
- б) обратная связь;
- в) спонтанная, непроизвольная реакция на высказываемую критику.

**8. Техника, позволяющая людям лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие, называется...**

- + а) окна Джохари;
- б) матрица Эйзенхауэра;
- в) сетка Томаса-Килмена.

**9. Дэниел Гоулман определяет эмоциональный интеллект, как...**

- + а) способность понимать, выражать и управлять своими эмоциями и эмоциями других;
- б) контроль собственных эмоций и состояний;
- в) способность влиять, изменять и чувствовать эмоции других людей.

**10. Влияние - это...**

- + а) действие, тактика поведения одного индивида, которое приводит к изменениям в поведении другого индивида;
- б) целенаправленное перенаправление информации от одного участника социума к другим;
- в) стремление изменить восприятие или поведение других людей при помощи скрытой, обманной и насильтственной тактики.

**11. Потенциальными результатами влияния, является:**

- + а) приверженность, согласие, сопротивление;
- б) апатия, раздражительность, конфликт;
- в) интерес, саботаж, диверсия.

**12. Критическое мышление – это...**

- + а) взгляд на вещи, лишенный субъективной окраски, взгляд человека, способного подняться над ситуацией;
- б) процесс, способный порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации;

в) тип мышления, который характеризуется целостным восприятием предметов и явлений, учитывая их связи между собой.

**13. Одним из семи принципов критического мышления, сформулированных Ричардом У. Полем, является старание понять истину, несмотря на трудности, препятствия и расстройства. Этот принцип называется:**

- + а) интеллектуальной настойчивостью;
- б) интеллектуальной смелостью;
- в) интеллектуальным намерением.

**14. Согласно теории, К. Юнга о психотипах, человек, которого можно назвать активно взаимодействующим с окружающим миром, концентрирующегося на внешних вещах и событиях и много общающегося с другими людьми, является:**

- + а) экстравертом;
- б) интровертом;
- в) гипертиром.

**15. Что из представленного является верным алгоритмом принятия командных решений (Z-модель):**

- + а) факты – альтернативы – анализ - влияние;
- б) факты – влияние – анализ - альтернативы;
- в) влияние – анализ – факты - альтернативы.

**16. Вопросы, «Каковы возможности?», «Какие есть другие способы...?», «Что из этого вытекает?» и подобные им, присущи:**

- + а) интуитам;
- б) сенсорам;
- в) мыслителям.

**17. Вопросы, «Каковы факты?», «Какова в точности ситуация?», «Что было сделано?» и подобные им, присущи:**

- + а) сенсорам;
- б) чувствующим;
- в) интуитам.

**18. Тайм-менеджмент – это...**

- + а) это правильное распределение времени для более действенного и продуктивного его использования;
- б) способ самоорганизации для более эффективного решения задач;
- в) стиль управления, направленный на повышение производительности деятельности через делегирование полномочий.

**19. Принцип тайм-менеджмента «Планируйте свои действия», подразумевает:**

- + а) фиксацию целей письменно, планирование своего дня и дробление больших задач на более мелкие;
- б) расстановку приоритетов, постановку задач подчиненным, контроль исполнения;
- в) декомпозицию целей, перепоручение того, что можно, и, четкое разграничение функционала.

**20. К наиболее распространенным хронофагам относятся:**

- + а) оба варианта верные;

б) нечеткость в постановке целей, отсутствие приоритетов в делах, плохое планирование рабочего времени;  
в) отсутствие привычки вести записи, общение в социальных сетях, недостаток отдыха и недосыпание.

**21. В модели ABC-планирования, к категории «A» относятся дела, которые:**

- + а) составляют примерно 15% всех дел, и приносят около 65% результатов;
- б) составляют примерно 20% всех дел, и приносят около 20% результатов;
- в) составляют примерно 65% всех дел, и приносят около 15% результатов.

**22. Модель 4D переводится с английского, как...**

- + а) удалить, отложить, делегировать, уменьшить;
- б) отважиться, бросить, запугать, ошеломить;
- в) приглушить, распределить, обсудить, ослабить.

**23. Методика планирования, совмещающая в себе принципы организации времени и пространства, называется:**

- + а) SPACE;
- б) SMART;
- в) ABC.

**24. К физико-эмоциональным симптомам стресса относится:**

- + а) изменения в аппетите, изменения в настроении, усталость;
- б) забывчивость, низкая самооценка, плохая концентрация;
- в) потеря смысла, цинизм, упование на чудо.

**25. К социальным симптомам стресса относится:**

- + а) сверх требовательность, резкость, эгоизм;
- б) скуча/апатия, низкая производительность, отстраненность;
- в) напряжение, бессонница, беспокойство, раздражительность.

**26. Стress – это....:**

- + а) продукт взаимодействия человека и среды, а точнее наша реакция на изменения в окружающей среде;
- б) патологический процесс, развивающийся в ответ на воздействие чрезвычайных раздражителей и сопровождающийся прогрессивным нарушением жизненно важных функций нервной системы;
- в) вид психического расстройства в клинической психологии.

**27. Согласно теории Говарда Гарднера, к эмоциональному интеллекту относятся следующие виды интеллекта:**

- + а) внутриличностный, межличностно-социальный, музыкальный;
- б) вербальный и логико-математический;
- в) пространственный и телесно-кинетический.

**28. Согласно теории Рейчела Джекса существует лишь 4 эмоции, определяющие самосознание в эмоциональном интеллекте, это:**

- + а) радость, грусть, злость и страх;
- б) удивление, грусть, радость, отвращение;
- в) радость, страх, злость, отвращение.

**29. К основным компетенциям эмоционального интеллекта с точки зрения**

***САМОСОЗНАНИЯ, относятся:***

- + а) эмоциональное самосознание, точная самооценка, уверенность в себе;
- б) социальная ориентация личности, адаптация в меняющихся условиях, интеграция общесоциального и личного опыта;
- в) размышление над абстрактными понятиями, навыки осуществления сложных вычислений, анализ проблем.

Таблица 4.1.2

**Критерии оценки слушателей на промежуточной аттестации**

Критерии оценки	Баллы
Слушатель выполнил не менее 90 % заданий	50
Слушатель выполнил не менее 70 % заданий	40
Слушатель выполнил не менее 60 % заданий	30
Слушатель выполнил не менее 50 % заданий	20
Слушатель выполнил менее 50 % заданий	10

**4.2. Формы и объем итоговой аттестации**

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в форме круглого стола.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и п.1.8 Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461) к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план .

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

**Примерный перечень вопросов для проведения круглого стола**

- ✓ Системная диагностика и проектирование команд в госсекторе.

- ✓ Диагностика командной зрелости и управление командными ролями.
- ✓ Проектирование межведомственных и проектных команд.
- ✓ Управление результативностью и развитие командной культуры
- ✓ Инструменты управления результативностью и принятие решений в команде.
- ✓ Формирование командной культуры и управление мотивацией.

Таблица 4.2.1  
**Критерии оценки слушателей на промежуточной аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
«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

#### **4.3. Характеристика результатов освоения программы**

В результате освоения программы у слушателей сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.3.1  
**Характеристика результатов освоения программы**

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
ПСК-1 – разработка системы стратегического управления персоналом организации	умеет применять методы управления межличностными отношениями, формировать команды, развивать лидерство и исполнительность, выявлять таланты
ПСК-2 - создание организационно-управленческой и информационной структуры интегральной системы управления рисками	знает современные подходы к осуществлению организационных изменений способен их применять в профессиональной деятельности
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	– знает методы и инструменты развития команды; разницу между лидерством и управлением; модель лидерства, включающую различные стили и подходы к лидерству; роль лидера в создании и поддержании эффективной работы команды; – умеет формировать команду с учетом решаемых задач и применять методы и инструменты для развития команды; применять инструменты лидерства и ключевые лидерские компетенции руководителя; эффективно руководить командой, используя различные методы и техники лидерства; развивать навыки лидерства через практику и самообучение, а также постоянное обучение и развитие.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– владеет навыками работы в команде, соблюдения баланса интересов команды и личных интересов, эффективного взаимодействия с членами команды</li> </ul>
ПЛК-1 - коммуникативные умения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умеет устанавливать и поддерживать долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяя круг контактов;</li> <li>– способен в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывать взаимовыгодные решения, проявляя готовность идти на компромисс;</li> <li>– умеет оказывать влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.</li> </ul>