

**ООО «Лаборатория
мультимедиа»**



**«УТВЕРЖДАЮ»
Директор**

В.Л. Леонтьев

«19» мая 2026 г.

**Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

**Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Центр корпоративного и бизнес-
образования**

**«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института управления**

М.В. Хайруллина

«19» мая 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
«ИСКУССТВО ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ »**

Москва, 2026

Разработчик

Директор дирекции
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС

М.В. Леонова

Генеральный директор
ООО «Лаборатория мультимедиа»

В.Л. Леонтьев

Руководитель программы:

Директор программы
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС

А.С. Поеров

Руководитель структурного подразделения:

Директор дирекции
«Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС

М.В. Леонова

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании Ученого совета
Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 9 от «19» мая 2026г.

Выписка из протокола № 9
заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 19 мая 2026 года

По пункту 6 повестки дня

СЛУШАЛИ: директора центра корпоративного и бизнес-образования дирекции «Высшая школа управления» Института управления Гумилевскую О.В. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Искусство эффективного управления», реализуемой дирекцией «Высшая школа управления» Института управления.

Указанная программа прошла проверку и согласование специалистами учебно-методического направления Института управления.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Искусство эффективного управления», реализуемую дирекцией «Высшая школа управления» Института управления.

Председатель Ученого совета
директор Института управления



М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря



И.В. Гунина

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1 Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы и технологии обучения	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2 Учебный план.....	9
2.3 Содержание программы по темам.....	11
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	12
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	13
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ..	16
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	19

Приложение 1. Рецензии внутренняя и внешняя

Приложение 2. Кадровая справка

1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель и задачи реализации программы

Цель программы: совершенствование и (или) получение слушателями компетенций в области эффективного управления.

Задачи реализации программы:

- развитие личной и командной эффективности;
- освоение методов распределения ресурсов (собственных и подчинённых);
- выработку навыков решения оперативных задач и стратегического планирования;
- создание продуктивной рабочей среды для достижения целей.

Программа повышения квалификации «Искусство эффективного управления» реализуется в сетевой форме.

Базовой организацией - организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в которую обучающийся принят на обучение в соответствии со статьей 55 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и которая несет ответственность за реализацию сетевой образовательной программы, осуществляет контроль за участием организаций-участников в реализации сетевой образовательной программы является Институт управления РАНХиГС.

ООО «Лаборатория мультимедиа» выступает в качестве организации-участника - организации, осуществляющей образовательную деятельность и реализующей часть сетевой образовательной программы (отдельные учебные предметы, курсы, дисциплины (модули), иные компоненты) и обладающей ресурсами для осуществления образовательной деятельности по сетевой образовательной программе.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"

3. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.

4. «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).

5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003).

6. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) (Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970).

7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).

8. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года №02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

9. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.

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

11. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Приказ РАНХиГС от 20 апреля 2026 года №02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии»

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник по программе повышения квалификации «Искусство эффективного управления», в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями программы должен обладать следующими основными компетенциями:

Таблица 1

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации и профессиональных компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции (ОПК, ПК) или трудовые функции (ПСК и СК)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5

Деятельность по обеспечению персоналом	ПСК-1 ¹ . Сбор информации о потребностях организации в персонале	- навыками организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике - формирование каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации - формирование имиджа и деловой репутации организации	- основ профессионального развития персонала, процессов обучения - стандартов, этических норм и принципов регулирующие информационно - коммуникационную деятельность организации - методов эффективного распределения и делегирования полномочий в структуре аппарата управления организацией	— осуществлять управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала - формировать имидж и деловую репутацию организации - улучшать бизнес-процессы организации в области коммуникационной политики
	ПСК-2 ² . Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	- владеть способами профилактики профессиональной деформации и профессионального выгорания ; - способность применять методы повышения эффективности взаимодействия между сотрудниками, между подразделениями и.	- методов самоуправления и профилактики профессиональной деформации ; - ошибок в коммуникации, которые приводят к напряжению и/или конфликтам; - способов управления собственным эмоциональным состоянием.	- самостоятельно получать новые знания и заниматься самоуправлением; - применять приемы управления конфликтами, сложными ситуациями.
УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
Универсальные компетенции (УК)	УК-1 ³ . Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач в области организации производства	— владение методами поиска, сбора и обработки, критического анализа и синтеза информации о состоянии производственной системы. — владение	— методики поиска, сбора и обработки информации и технологиях. — актуальных российских и зарубежных источников информации — метода системного	— анализировать производственную задачу, выделять её базовые составляющие, осуществлять декомпозицию задачи. — находить и критически

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003), обобщенная трудовая функция В, трудовая функция В/01.6

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Минтруда России от 09.03.2022, № 109н, код 07.003), обобщенная трудовая функция В, трудовая функция В/03.6

³ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)

		методикой системного подхода для решения задач по повышению эффективности процессов.	анализа и выявления коренных причин проблем	анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи по улучшению процесса.
--	--	--	---	--

1.4. Категория слушателей

Требования к слушателям программы: наличие высшего или среднего профессионального образования, подтвержденное документами государственного образца.

1.5. Формы и технологии обучения

Программа реализуется с использованием сетевой формы. Форма обучения – очно-заочная, с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения – 2 недели.

Общая трудоемкость программы 72 академических часа: часов контактной работы со слушателем – 40, часов самостоятельной работы - 30, часов итоговой аттестации – 2.

Режим занятий: с понедельника по субботу с 09.00 до 16.00.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Календарный учебный график

1 нед.	2 нед.
<i>УЗ ЭО и ДОТ, СР</i>	<i>УЗ ЭО и ДОТ, СР, ИА ДОТ</i>

Календарный учебный график содержит следующие условные обозначения:

УЗ ЭО и ДОТ – учебные занятия с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ);

СР – самостоятельная работа;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий;

2.2 Учебный план

Таблица 3

Учебный план

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
Модули, реализуемые Базовой организацией																		
1	Модуль 1 Личная эффективность	18						8	10	4	6							ПСК-1,УК-1
2	Модуль 2 Коммуникация	18						8	10	4	6							ПСК-2,УК-1
5	Модуль 5 Управление изменениями и проектами	10						4	6	2	4							ПСК-2,УК-1
Модули, реализуемые Организацией-участником																		
3	Модуль 3 Управление командой	14						6	8	2	6							ПСК-2,УК-1
4	Модуль 4	10						4	6	2	4							ПСК-2,УК-1

	Результативность и конфликты																	
	Итого:	70						30	40	14	26							
Модули, реализуемые Базовой организацией																		
	Итоговая аттестация	2															3 (Д)	
	Всего:	72						32	36	14	22						2	

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Модуль 1 Личная эффективность	– Эффективность руководителя – Стресс-менеджмент для руководителя – Эмоциональный интеллект
Модуль 2 Коммуникация	– Эффективная обратная связь – Контроль над коммуникацией – Эффективное деловое совещание
Модуль 3 Управление командой	– Целеполагание – Мотивация сотрудников – Делегирование
Модуль 4 Результативность и конфликты	– Эффективное управление. Организация и контроль - Управление конфликтом
Модуль 5 Управление изменениями и проектами	– Управление изменениями – Управление проектами

3.ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

✓ лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);

✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);

✓ компьютерные классы с персональными компьютерам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы операционные системы (Windows, 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.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;

- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;

- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;

- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Слушатели программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры заданий для самостоятельных работ:

Задание 1. Цель работы: сформировать системное представление о фундаментальных основах профессиональной области менеджмента.

Задание и методика выполнения:

1. Качества менеджера и его роль в организации.
2. Современные методы управления персоналом: принуждение, побуждение, убеждение

Первое задание выполняется путем сбора информации (в соответствии с перечнем рекомендованных журналов), ее анализа и синтеза схемы (модели) «Эталонная модель менеджера».

Для выполнения второго задания проводится критический анализ традиционных методов управления (экономических, административных и социально-психологических) с выделением их практических недостатков, после чего на основе применения информации вопросов «Развитие теории и практики менеджмента» и «Системный подход к организации управления» определяются аргументы в пользу названных методов.

Задание 2. Цель работы: сформировать системное представление о фундаментальных основах разработки стратегии, тактике и планировании оперативной деятельности организации, подразделении и/или работников.

Задание и методика выполнения:

1. Подготовьте организационную диаграмму групп стратегий.
2. Используя основные инструменты стратегического менеджмента, проанализируйте практическую управленческую ситуацию (по выбору студента) и сформулируйте аргументы в пользу конкретной группы стратегий.
3. Заготовьте «шаблон» разработки стратегии.

Пример задания для практических занятий:

Цель работы – закрепить знания о классических и современных теориях принятия управленческих решений.

Задание и методика выполнения: основываясь на знаниях, полученных на лекциях, используя рекомендованную литературу, ответить на следующие вопросы:

1. Целевые технологии (инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная).
2. Оценка цели и ее реализации.

3. Решение кейса: выбор альтернатив.

Ситуация 1. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки - «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции.

В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия».

Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» - это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив - это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации
Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
Как изменились цели в ходе преобразований?
Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»?
Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Нормативно-правовые документы:

Национальные стандарты РФ в области бережливого производства:
1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ
(ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026)

Основная литература:

1.ЭБС «Znanium»: Волков А.С. Оценка эффективности инвестиционных проектов : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 111 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1839703>.

2.Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588011> (дата обращения: 08.05.2026).

3.ЭБС «Znanium»: Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559>.

4.ЭБС «Znanium»: Шунейко А.А. Теория и практика эффективной коммуникации : учебное пособие / А. А. Шунейко, И. А. Авдеенко. - 2-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2020. - 360 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150937>.

5.ЭБС «Znanium»: Яшин С.Н. Анализ эффективности инновационной деятельности : учебное пособие / С. Н. Яшин, Е. В. Кошелев, С. А. Макаров. - СанктПетербург : БХВ-Петербург, 2020. - 285 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818454>.

Дополнительная литература:

6.ЭБС «Znanium»: Дуканова И.В. и др. Эффективность управления социальноэкономическим развитием административно-территориальных образований: Монография. – М.: Инфра-М, 2021. – 315 с.

7.ЭБС «Znanium»: Региональная экономика и управление : учеб. пособие / О.С. Белокрылова, Н.Н. Киселева, В.В. Хубулова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРАМ, 2017. — 289 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=765707>

Интернет-ресурсы:

8.ЭБС «Znanium». Коллекция учебников по устойчивому развитию и Lean-менеджменту [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://znanium.ru> (по подписке РАНХиГС).

9.Образовательная платформа «Юрайт» — Режим доступа: <https://urait.ru> (по подписке РАНХиГС).

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Итоговая форма контроля по программе:

Итоговая аттестация проводится в форме зачета и включает:

- Тестирование

Пример вопросов для итогового тестирования:

1. Достижение организационных целей на основе использования и преобразования окружающей среды и ее элементов называется ...

2. Постоянное преобразование организации в соответствии с изменяющейся внутренней и внешней средой называется ...

3. Установите соответствие:

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1) Ключевые функции менеджмента | 1) контроль |
| 2) Основные функции менеджмента | 2) исполнительство |
| 3) Вспомогательные функции менеджмента | 3) принятие управленческих решений |

4. Ключевых функций менеджмента насчитывается:

- 1) 3;
- 2) 5
- 3) 4;
- 4) 12

5. Определением путей, методов и средств достижения цели определяют сущность функции:

- 1) планирования;
- 2) координации
- 3) организации;
- 4) контроля

6. Прогнозирование отклонений с целью их своевременного предотвращения или корректировки целей, способов и средств занимается функция:

- 1) планирования;
- 2) координации
- 3) организации;
- 4) контроля

7. Составьте процессную последовательность функций управления

- 1) организация
- 2) контроль
- 3) активизация
- 4) координация

8. Сопоставьте функции менеджмента и соответствующие им управленческие процедуры

- | | |
|-----------------|-------------------------------------|
| 1) организация | 1) делегирование полномочий |
| 2) активизация | 2) принятие управленческого решения |
| 3) планирование | 3) логистические операции |
| 4) контроль | 4) оперативная деятельность |

9. Установите соответствие:

1) американское определение менеджмента 1) умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей

2) традиционное определение менеджмента 2) процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей

3) современное определение менеджмента 3) искусство и наука целеполагания и реализации целей путем активизации творческого профессионального потенциала личностей в рамках социально этичного бизнеса

10. Сколько закономерностей функционирования социально-экономических систем выделяют в научном менеджменте?

- 1) 3
- 2) 4
- 3) 5
- 4) 6

11. Выделите позицию, которую научный менеджмент не формулирует как закономерность

- 1) единство системы управления производством
- 2) пропорциональность производства и управления
- 3) централизация и децентрализация управления
- 4) единство принципов управления для всех звеньев и ступеней системы управления

12. Все элементы и подсистемы, обеспечивающие непосредственный производственный процесс создания материальных благ или оказания услуг относятся к

- 1) управляемой системе
- 2) управляющей системе

13. Взаимосвязанный, взаимообусловленный комплекс оборудования, обеспечивающий решение задач системы, взаимосвязанный в пространстве, сочетающийся по мощности и функциональной принадлежности называется ... подсистемой

14. Установите соответствие

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1) высшие менеджеры | 1) руководитель отдела |
| 2) менеджеры среднего звена | 2) коммерческий директор |
| 3) менеджеры низшего звена | 3) член совета директоров |

15. Установите соответствие:

- | | |
|------------------------------------|---------------------|
| 1) Классическая школа управления | 1) Э. Мэйо |
| 2) Теория «человеческих отношений» | 2) Ф. Тейлор |
| 3) Научная школа управления | 3) Честер И. Барнад |

16. Кто сформулировал 14 управленческих принципов?

- 1) Э. Мэйо
- 2) Ф. Тейлор
- 3) А. Файоль
- 4) М.П. Фоллетт

17. «Право отдавать приказы и сила, чтобы требовать подчинение» характерны для принципа

- 1) дисциплины
- 2) единоначалия
- 3) власти и ответственности
- 4) скалярной цепи

18. Укажите правильную последовательность возникновения школ управления?

- 1) теория «человеческих отношений»
- 2) научная школа управления
- 3) классическая школа управления

19. Родоначальником промышленной психологии является ...

20. НОТ и административный управленческий подход включает в себя:

- 1) теория «человеческих отношений»
- 2) научная школа управления
- 3) классическая школа управления

Критерии оценки:

Зачет выставляется при наборе 70 и более баллов из 100 возможных.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Сбор информации о потребностях организации в персонале	Знает: знание фактов, принципов, процессов и общих понятий в области профессионального управления Умеет: систематизированные умения и их применение в принятии ответственности в организации деятельности подчиненных и результатов их труда в изменяющейся среде Имеет навыки (приобрести опыт): адаптация собственного поведения к обстоятельствам, возникающим при принятии управленческих решений
ПСК-2. Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	Знает: знание фактов, принципов, процессов и общих понятий в области организации социальноэкономической деятельности коллектива Умеет: набор когнитивных и практических умений, требующихся для выполнения заданий и решения задач путем планирования и реализации базовых методов, инструментов, материалов и социальноэкономической информации Владеет: применение знаний и умений принятия ответственности в организации деятельности подчиненных и результатов их труда в изменяющейся среде

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных профессиональных задач в области организации производства	Умеет анализировать производственную задачу, выделять её базовые составляющие, осуществлять декомпозицию задачи, находить и критически анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи. Владеет методами поиска, сбора, обработки, критического анализа и синтеза информации о состоянии производственной системы, методикой системного подхода для решения задач по повышению эффективности и экологичности процессов, практическим опытом поиска источников информации по заданной теме.
---	--

С В Е Д Е Н И Я

о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом РАНХиГС, а также высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов государственных органов, учреждений и иных организаций (включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан), в том числе иностранных (далее – ведущие специалисты), а также преподавателями ведущих российских и иностранных образовательных организаций.

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем или среднем профессиональном образовании	Дополнительн/ая/ые квалификаци/я/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности / по дополнительной квалификации	Наименование преподаваемой дисциплины / темы (модуля), практики / стажировки (при наличии) в данной программе
1	2	3	5	6	9
Лебедева Наталья Николаевна	Психолог, Преподаватель психологии по специальности «Психология» (ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», 2008) Менеджер по специальности «Менеджмент организации» (ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», 2011)	«Методика преподавания в высшей школе на основе компетентного подхода» (ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», 2018) «Профстандарты на предприятии» (ЧУ ДПО «Институт бизнеса «ИПГ «Спектр», 2021)		17 / 7 лет	Управление командой Результативность и конфликты
Поеров Алексей Сергеевич	Экономист, Московская Академия предпринимательства при Правительстве г. Москвы 2006г.	ДПП ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)»	Доцент	19 лет	Личная эффективность Коммуникация Управление изменениями и проектами

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения
квалификации

«Искусство эффективного управления»,

разработанную Дирекцией «Высшая школа управления»

Института управления

Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Эффективность любой организации напрямую зависит от качества управленческого труда. Однако в современной практике нередко встречается ситуация, когда на руководящие должности выдвигаются высококвалифицированные специалисты, не обладающие при этом необходимыми управленческими компетенциями — от целеполагания и делегирования до управления изменениями и разрешения конфликтов. Рецензируемая программа повышения квалификации «Искусство эффективного управления» направлена на системное восполнение этого разрыва, формируя у слушателей целостный набор навыков, необходимых для успешной управленческой деятельности.

Программа содержит все необходимые структурные компоненты: общую характеристику, нормативно-правовое обоснование, планируемые результаты обучения, календарный учебный график, учебный план, содержание тем, организационно-педагогические условия, оценочные материалы и индикаторы сформированных компетенций. Разработка соответствует требованиям Федерального закона № 273-ФЗ, приказа Минобрнауки России № 266, профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (код 07.003) и ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Программа реализуется в сетевой форме с участием ООО «Лаборатория мультимедиа», что обеспечивает доступ к современным образовательным технологиям и практико-ориентированным материалам.

Цель программы — совершенствование компетенций в области эффективного управления — достигается через решение комплекса задач, охватывающих развитие личной и командной эффективности, освоение методов распределения ресурсов, выработку навыков решения оперативных задач и стратегического планирования, а также создание продуктивной рабочей среды для достижения целей.

В процессе обучения у слушателей формируются следующие профессионально-специализированные и универсальные компетенции. ПСК-1 (сбор информации о потребностях организации в персонале) предполагает

знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, а также стандартов и этических норм, регулирующих коммуникационную деятельность организации; умение осуществлять управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, формировать имидж и деловую репутацию организации, улучшать бизнес-процессы в области коммуникационной политики; владение навыками организации работы с кадровым резервом и применения различных видов, форм и методов обучения персонала. **ПСК-2** (администрирование процессов обеспечения персоналом и документооборота) включает знание методов самоуправления и профилактики профессиональной деформации и выгорания, а также способов управления собственным эмоциональным состоянием; умение самостоятельно получать новые знания, заниматься самоуправлением, применять приемы управления конфликтами и сложными ситуациями; владение способами профилактики профессиональной деформации и методами повышения эффективности взаимодействия между сотрудниками и подразделениями. **УК-1** (способность к поиску, критическому анализу и синтезу информации) дополняет этот набор знанием методик обработки информации и методов системного анализа, умением осуществлять декомпозицию задач и находить необходимую информацию. Данный набор компетенций в полной мере соответствует требованиям профессионального стандарта и реальным запросам работодателей.

Содержательное наполнение программы отличается глубиной и системностью. Пять модулей охватывают все ключевые аспекты управленческой деятельности. «Личная эффективность» фокусируется на развитии самого руководителя — его стрессоустойчивости, эмоциональном интеллекте и способности управлять собой. «Коммуникация» обеспечивает формирование навыков обратной связи, контроля над коммуникацией и проведения эффективных деловых совещаний. «Управление командой» раскрывает механизмы целеполагания, мотивации и делегирования — то, что составляет ежедневную практику руководителя. «Результативность и конфликты» учит выстраивать систему организации и контроля, а также конструктивно разрешать споры. «Управление изменениями и проектами» даёт инструменты для работы в условиях нестабильности и реализации проектных инициатив. Такая структура обеспечивает последовательное движение от саморазвития к управлению людьми, а затем к управлению процессами и изменениями.

Трудоёмкость программы составляет 72 академических часа, из которых 40 часов отведено на контактную работу, 30 — на самостоятельную подготовку и 2 — на итоговую аттестацию. Формат очно-заочного обучения с

применением электронных и дистанционных технологий, а также использование онлайн-курсов с тьюторским сопровождением обеспечивают гибкость и индивидуальный темп освоения материала.

Практико-ориентированный характер программы подтверждается качественно разработанными заданиями. Итоговая аттестация проводится в форме зачета и тестирования. Представленные в программе примеры тестовых вопросов демонстрируют охват всех ключевых тем и адекватность оценочных материалов заявленным результатам обучения.

Таким образом, рецензируемая программа повышения квалификации «Искусство эффективного управления» представляет собой целостный, логически выстроенный и практико-ориентированный образовательный продукт. Она соответствует нормативным требованиям, профессиональным стандартам и насущным потребностям бизнеса в подготовленных управленческих кадрах. Программа может быть рекомендована к утверждению и реализации для руководителей всех уровней, менеджеров проектов, линейных руководителей, а также для специалистов, готовящихся к переходу на управленческие позиции.

Рецензент:

Коробейникова С.В.
К.э.н., DBA, доцент,
профессор кафедры менеджмента
факультета менеджмента
Института управления РАНХиГС



ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения
квалификации

«Искусство эффективного управления»,

разработанную Дирекцией «Высшая школа управления»

Центра корпоративного и бизнес-образования Института управления

Российской академии народного хозяйства и государственной

службы

при Президенте Российской Федерации

В условиях возрастающей турбулентности внешней среды и усложнения организационных задач качество управленческого персонала становится главным фактором, определяющим конкурентоспособность и устойчивость бизнеса. Представленная на рецензию дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Искусство эффективного управления» призвана сформировать у руководителей системное понимание управленческих процессов и практические навыки, необходимые для достижения стабильно высоких результатов в динамично меняющихся условиях.

Разработанная Дирекцией «Высшей школы управления» программа ориентирована на комплексное развитие управленческих компетенций — от самоменеджмента и эмоционального интеллекта до управления командой, проектами и организационными изменениями. Цель программы — совершенствование компетенций в области эффективного управления — достигается через освоение методов распределения ресурсов (как собственных, так и подчинённых), выработку навыков решения оперативных задач и стратегического планирования, а также создание продуктивной рабочей среды.

Ключевые результаты освоения программы напрямую вытекают из содержания пяти модулей. В рамках «Личной эффективности» слушатели овладевают инструментами стресс-менеджмента, развивают эмоциональный интеллект и учатся управлять собственным временем и ресурсами. Модуль «Коммуникация» формирует навыки выстраивания эффективной обратной связи, контроля над коммуникационными процессами и проведения деловых совещаний с измеримыми результатами. «Управление командой» даёт практические инструменты

целеполагания, мотивации и делегирования — ключевые компетенции любого линейного руководителя. «Результативность и конфликты» учит организации и контролю исполнения, а также конструктивному разрешению споров в коллективе. Завершающий модуль «Управление изменениями и проектами» готовит слушателей к работе в условиях неопределённости и реализации проектных инициатив, что особенно востребовано в современной бизнес-практике.

Программа реализуется в сетевой форме с участием ООО «Лаборатория мультимедиа», что обеспечивает доступ к современным образовательным технологиям и актуальным бизнес-кейсам. Общая трудоёмкость 72 часа при очно-заочной форме обучения с применением электронных и дистанционных технологий делает программу оптимальной для занятых руководителей, позволяя сочетать обучение с выполнением профессиональных обязанностей.

Особую ценность программы представляет её нацеленность не на трансляцию отвлечённых теоретических концепций, а на формирование у слушателей конкретных, «обкатанных» в реальной управленческой практике алгоритмов действий. Весь образовательный процесс построен так, чтобы каждый руководитель по завершении обучения мог не просто знать, как следует управлять, а умел это делать — от постановки целей и делегирования до разрешения конфликтов и управления изменениями.

Программа опирается на профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» и обеспечена высококвалифицированным преподавательским составом, сочетающим академическую подготовку с практическим опытом управления. Учебно-методическое обеспечение включает актуальные издания по менеджменту, управлению эффективностью, коммуникациям и инновационной деятельности, а также доступ к электронно-библиотечным системам.

Рецензируемая программа повышения квалификации «Искусство эффективного управления» представляет собой сбалансированный и востребованный рынком образовательный продукт, объединяющий передовые управленческие концепции с возможностью их гибкого применения в российских бизнес-реалиях.

Может быть рекомендована для обучения руководителей всех уровней управления, а также для внедрения в систему корпоративного обучения компаний, заинтересованных в росте управленческой компетентности своих кадров.

Рецензент:

Каргина Лариса Андреевна,
д.э.н., профессор кафедры
«Экономической информатики»,
Федеральное государственное
бюджетное учреждение высшего
образования «Московский
государственный университет
путей сообщения Императора
Николая II»



Каргина Л.А.