

**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  
«05» марта 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

повышения квалификации

**Личностно-профессиональная эффективность руководителя**

---

(наименование программы)

Москва, 2026

**Разработчики:**

Т.Б. Лаврова,  
заместитель директора  
Института ВШГУ РАНХиГС

Е.А. Аверьянов,  
директор Федерального центра  
подготовки управленческих кадров  
Института ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Е.А. Аверьянов,  
директор Федерального центра  
подготовки управленческих кадров  
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
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.....	7
2.1. Календарный учебный график.....	7
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам.....	10
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	11
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	11
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	11
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	17
4.1. Форма и объем итоговой аттестации	
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ .....	20

Приложение № 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Личностно-профессиональная эффективность руководителя» разработана на основании Указа Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» и с учётом подготовки лиц, включенных в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе Российской Федерации, соответствующим определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации.

### 1.1. Цель реализации программы

**Цель программы:** повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации; развитие управленческих компетенций, необходимых для осуществления профессиональной деятельности на государственной гражданской службе Российской Федерации.

**Задачи программы:**

- освоить техники эффективной деловой и межличностной коммуникации.
- развить навыки уверенного и убедительного публичного выступления.
- сформировать навыки построения и управления эффективными командами.
- научиться применять принципы системного мышления при принятии решений и анализе управленческих ситуаций.

### 1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).
4. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
5. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
6. 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.

7. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н.
8. 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».
9. Приказ РАНХиГС от 22.09 2017г. №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
10. 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).
11. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
12. 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.
13. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письма Минобрнауки России от 21 апреля 2015 г. № ВК-1011/06, № АК-1012/06, № АК-1013/06).

*При формировании образовательной программы учтены:*

14. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, статья 195.1.
15. «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).
16. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.
17. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению  
(планируемые результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>2</sup> . Разработка системы стратегического управления персоналом организации	<i>Владеть</i> навыками: разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	<i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; - методы организационного проектирования; - правила ведения деловой переписки - нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> - применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; - определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; - вести деловую переписку; соблюдать нормы этики делового общения
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Практический опыт	Знания	Умения
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6 <sup>3</sup> . Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	<i>Владеть</i> навыками: самооценки и самоконтроля; управления временем и личными ресурсами в условиях многозадачности; постановки и достижения целей саморазвития; применения инструментов	<i>Знать:</i> методики самооценки, самоконтроля и саморазвития; принципы управления личными ресурсами и временем; подходы к постановке личных и профессиональных целей	<i>Уметь:</i> - определять приоритеты деятельности на основе анализа личных и профессиональных целей; осуществлять рефлексию собственной управленческой деятельности; выстраивать индивидуальную

<sup>2</sup> [Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»](#), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция Н/01.7).

<sup>3</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

		личной эффективности в управленческой практике	траекторию профессионального развития
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристика компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы	
Персональная эффективность	ПЛК-1 <sup>4</sup> -умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивает выполнение работы в установленные сроки;</li> <li>– сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата.</li> <li>– обеспечивает контроль над процессами и людьми</li> </ul>	

#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

федеральный кадровый резерв (сформированная группа лиц, соответствующих определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации)<sup>4</sup>.

Требования к поступающим: высшее образование (специалитет, магистратура)<sup>5</sup>.

#### 1.5. Формы и технологии обучения

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

Предельная максимальная численность лекционной группы – 45 слушателей, практической (семинарской) группы – 45 слушателей.

#### 1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет 2 дня.

Общая трудоемкость программы 16 академических часов, из которых 14 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 академических часа итоговой аттестации; 2 академических часа самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

<sup>5</sup> В соответствии с положениями части 8 статьи 12 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» ([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](#)).

### 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

### 2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 2 дня	
1 день	2 день
УЗ/СР ЭО	УЗ/ИА ЭО

*Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:*

УЗ – учебные занятия.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Личностно-профессиональная эффективность руководителя»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе						
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная самостоятельная работа час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в самостоятельной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Осознанность и самоуправление как фундамент личной эффективности	6	6	2	4											ПСК-1 ПЛК-1 УК-6
2.	Управление энергией и ресурсным состоянием	8	6	4	2									2		ПСК-1 ПЛК-1 УК-6
	<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>									<b>2</b>		
	<b>Итоговая аттестация:<sup>6</sup></b>	<b>2</b>													<b>2/3</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>									<b>2</b>	<b>2</b>	

<sup>6</sup> Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в формате проведения тестирования (с применением электронного обучения).

### 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер и наименование темы	Содержание темы
<p>Тема 1. Осознанность и самоуправление как фундамент личной эффективности</p>	<p>Введение в личную эффективность: понятия, значение для руководителя высшего звена. Ключевые тренды в управлении, компетенции управленца 21 века. •Самоанализ и самопринятие: выявление сильных сторон и зон развития, ограничений и ресурсов. Авторитет, персональный бренд и репутация руководителя. Развитие личной проактивности и результативности в управлении. Целеполагание и мотивация: постановка целей, формирование мотивационного профиля. Управление временем: техники управления временем, расстановка приоритетов, борьба с прокрастинацией</p>
<p>Тема 2. Управление энергией и ресурсным состоянием</p>	<p>Управление энергией и ресурсным состоянием. Эмоциональный интеллект: саморегуляция, эмпатия, техники контроля эмоций. Стресс-менеджмент, преодоление страхов и негативных установок. Ситуационное руководство. Понятие ситуационного руководства и гибкого подхода к управлению командой. Выбор стиля лидерства в зависимости от ситуации и особенностей подчиненных. Применение стилей директивного, поддерживающего, наставнического и делегирующего лидерства. Основные подходы к мотивации сотрудников. Искусство делегирования полномочий и контроля исполнения поручений. Индивидуальный план развития: постановка целей на 3–6 месяцев</p>

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

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

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий, итоговой аттестации используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей по программе имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы, обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

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

### **ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ**

#### **1. 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	- сравнение
- декомпозиция целей	- инструктирование	- инструктирование	- оценка
- планирование	- делегирование	- делегирование	- обратная связь

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

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

### 1. Катастрофизация

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 он звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию.

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

## 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 от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).

3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 28.12.2025).

4. 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/);

5. 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/>.

6. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89509/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/);

7. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/)).

### **Основная литература:**

1. Зуб А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21628-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583011>.

2. Селезнева, Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560532>.

3. Савина, Н. В. Основы тайм-менеджмента: учебник для вузов / Н. В. Савина. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569182>.

4. Психология управления персоналом: учебник для вузов / под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536223>.

5. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563035>.

6. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13536-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561165>.

7. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 652 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18881-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568768>.

8. Кочеткова, А. И. Социально-психологические основы организационного поведения: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 476 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18880-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568767>.

9. Зуб, А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 372 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00185-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560285>.

10. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 187 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543416>.

11. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419>.

12. Кузнецов, М. Директор по призванию: как изменить мир к лучшему с помощью корпоративного управления / М. Кузнецов. — Москва: Альпина ПРО, 2023. — 424 с. — ISBN 978-5-206-00018-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129297.html>.

13. Шувалова, Н. Н. Этика и этикет государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15803-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509778>.

14. Агаева, А. Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А. Ш. Агаева, Ш. А. Идрисов. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9729-0854-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124038.html>.

15. Управление и лидерство для начинающих руководителей / (HBR) Коллектив авторов – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 205 с. – ISBN 978-5-9614-8034-4. - Текст: электронный // Библиотека Alpina Digital: [сайт]. - URL: <https://gosedu.alpinadigital.ru/reader/book/24484>.

16. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций/ Леви Э - Москва: АСТ, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1.

17. Ильина, Е. В. Лидерство: учебное пособие / Е. В. Ильина, А. Н. Афанасьева, А. И. Романова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 124 с. — ISBN 978-5-4497-1382-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116447.html>.

18. Сотников, Н. З. Технологии управления персоналом в организации: практикум / Н. З. Сотников. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ», 2022. — 186 с. — ISBN 978-5-7014-1043-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126992.html> (дата обращения: 30.12.2022).

19. Брянцев, И. И. Этика государственной и муниципальной службы: учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 85 с. — ISBN 978-5-4487-0498-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82668.html>.

20. Ильиных, С. А. Управление конфликтами: учебное пособие / С. А. Ильиных. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-4497-1195-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108253.html>.

21. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/80614.html>.

22. Прокопович, Г. А. Этика и этикет государственных и муниципальных служащих: учебное пособие / Г. А. Прокопович; под редакцией Т. С. Кулаковой. — Санкт-Петербург: Интермедиа, 2020. — 120 с. — ISBN 978-5-4383-0208-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/95253.html>.

## Дополнительная литература:

1. Новопашина, Л. А. Конфликт-менеджмент. Практикум : учебник для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14448-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567766>.
2. Кочеткова, А. И. Прикладная психология управления : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7962-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560075>
3. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536169>.
4. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/54403>.
5. Генералова, С. В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров: практикум / С. В. Генералова. — 2-е изд. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 59 с. — ISBN 978-5-4487-0728-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/97408.html>
6. 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. — ISBN 978-5-9614-2247-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93042.html>
7. Кроль, Л. Эмоциональный интеллект лидера / Л. Кроль ; под редакцией А. Новресли. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 220 с. — ISBN 978-5-9614-2596-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118491.html>
8. Лурия, А. Р. Природа человеческих конфликтов: объективное изучение дезорганизации поведения человека / А. Р. Лурия ; под редакцией В. И. Белопольского. — 2-е изд. — Москва : Когито-Центр, 2019. — 526 с. — ISBN 5-89353-032-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/88290.html>
9. Мрочковский, Н. Экстремальный тайм-менеджмент / Н. Мрочковский, А. Толкачев. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 224 с. — ISBN 978-5-9614-1938-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82406.html>
10. Непряхин, Н. Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации / Н. Непряхин. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 252 с. — ISBN 978-5-9614-2071-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82351.html>
11. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров: практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/79625.html>

12. Светлов, В. А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях : учебное пособие / В. А. Светлов. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4486-0444-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/79819.html>

13. Стацевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия / Е. Стацевич, К. Гуленков, И. Сорокина. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-9614-1959-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82709.html>

14. Филиппов, С. Состояние эффективности: Необычные методы самосовершенствования / С. Филиппов. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-4706-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82512.html>

15. Чуркина, М. Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина, Н. Жадько. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-1005-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82788.html>

16. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-9614-1614-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82897.html>

17. Эффективные коммуникации / Уильямс Гэри, Миллер Роберт, Чалдини Роберт [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 199 с. — ISBN 978-5-9614-6593-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82660.html>

18. Юрген, Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Аппело Юрген ; перевод А. Олейник. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 536 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxу.ranepa.ru:3561/82577.html>

### **Интернет-ресурсы:**

- <https://kontur.ru/articles/29810> качеств эффективного руководителя
- <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnyu-rukovoditel> Эффективный руководитель

### **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://yandex.ru/> – Поисковая система
5. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
6. <https://www.garant.ru/> – Гарант

## 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

### 4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета. Оценивание производится по результатам прохождения теста.

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

В соответствии с [Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»](#) и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план .

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

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

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

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

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

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

### Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

*Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов*

**1. В матрице спирального развития компетентности выделяется два вектора:**

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

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

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

**3. 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.

**4. 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.

**5. Рефлексия – это...**

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

**6. 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.

**7. 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.

**8. 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 насильственной тактики.

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

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

**10. 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.

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

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

**12. 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) гипертимом.

**13. 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.

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

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

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

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

**16. 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 продуктивности деятельности через делегирование полномочий.

**17. 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.

**18. 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.

**19. В модели ABC-планирования к категории «А» 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.

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

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

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

- + а) SPACE;
- б) SMART;
- в) ABC.

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

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

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

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

**24. Стресс – 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.

**25. 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-кинестетический.

**26. Согласно теории Рейчела Джексона, 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.

**27. 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 4.1.1

### Критерии оценки

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он правильно выполнил не менее 50 % заданий
<i>не зачтено</i>	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он правильно выполнил менее 50% заданий

## 5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Таблица 5.1.

### Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 – Разработка системы стратегического управления персоналом организации	способен управлять персоналом, применяя техники эффективной деловой и межличностной коммуникации
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– владеет навыками самооценки и самоконтроля; управления временем и личными ресурсами в условиях многозадачности; постановки и достижения целей саморазвития; применения инструментов личной эффективности в управленческой практике;</li> <li>– знает методики самооценки, самоконтроля и саморазвития; принципы управления личными ресурсами и временем; подходы к постановке личных и профессиональных целей;</li> <li>- осуществляет рефлексию собственной управленческой деятельности; умеет выстраивать индивидуальную траекторию профессионального развития</li> </ul>

<p>ПЛК-1- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– распределяет задачи между подчиненными учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку.</li> <li>– вдохновляет других своими действиями на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели</li> <li>– владеет технологиями стратегического лидерства и планирования обеспечивает контроль над процессами и людьми</li> </ul>
--	--