Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«09» апреля 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Управленческое мастерство руководителя»

(наименование программы)

Москва 2026

Разработчик:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации актуализирована на заседании ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к реализации, протокол № 13 от «09» апреля 2026 года.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол № 02 от «05» февраля 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ…….…… 4
1.1. Цель 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……..15
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ……..21
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....21
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы…….21
4.ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММ…….28
4.1. Формы и объем промежуточной аттестации……28
4.2. Формы и объем итоговой аттестации……30
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ…….32

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Управленческое мастерство руководителя»* направлена на повышение профессионального уровня слушателей в рамках имеющейся квалификации.

Цель реализации программы – подготовить высококвалифицированных управленцев для органов государственной власти, способных эффективно планировать и реализовывать стратегические проекты, направленные на формирование благоприятного инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации посредством развития управленческих компетенций, системного мышления и горизонтальных связей.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г.
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. Приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению».
7. Приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление».
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 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).
12. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0)

13. При формировании образовательной программы учтены:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024).

– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).

– «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

– 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.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	**Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК)** ***(формируются и (или) совершенствуются)***	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-3[1]. Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	*Владеть навыками:* - по планированию и организации работы органа власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями. -стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	*Знать:* - структуру профессиональной деятельности, принципы работы органов власти; - роли стратегического и проектного управления в деятельности организации, направленной на обеспечение привлечения инвестиций и реализацию проектов развития; - роли стратегического управления персоналом в стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.	*Уметь:* - использовать современные технологи и методы в управленческой деятельности.

[1] 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.

ВД 2. Проектная	ОПК-6[4]. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	*Владеть навыками:* - исполнения проектов в различных организационных структурах организаций; - построения шаблона бизнес-модели для описания модели функционирования; - управления стоимостью проекта; - проведения мониторинга и контроля реализации проекта.	*Знать:* - подходы к формированию проектного офиса, использованию проектного управления; - сущность проектного управления в общественно-государственной политике.	*Уметь:* - производить анализ деятельности по проектному управлению, разрабатывать показатели эффективности работы; - организовать работу над проектами в условиях действующей организации; -планировать деятельность в рамках реализации проекта.
ВД 3. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	ПСК-1[2]. Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	*Владеть навыками:* определения заинтересованных сторон в проектировании или доработке системы процессного управления организации; согласования целей системы процессного управления организации; оценки соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней	*Знать:* - принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов; принципы системного подхода; теорию процессного управления	*Уметь:* - анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус
	ПСК-2[3]. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	*Владеть навыками:* разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации	*Знать:* принципы системного подхода; методы принятия управленческих решений	*Уметь:* анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств	**Характеристики компетенций (умения)**	**Поведенческие индикаторы**		
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1[4]. Умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей,		

[2] Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/01.7).

[3] Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/02.7).

[4] Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0)

		– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их, – разъясняет другим необходимость изменений, – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую, – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач, – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются руководители инвестиционных блоков субъектов Российской Федерации - государственные гражданские служащие субъектов Российской Федерации, замещающие должности гражданской службы категории «руководители» высшей и главной групп должностей гражданской службы.[5]

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

1.5. Формы и технологии обучения

Формы и технологии обучения – очная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет 6 месяцев 3 недели 4 дня.

Общая трудоемкость программы - 166 академических часов, из которых 93 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе 10 академических часов с применением дистанционных образовательных технологий; 73 академических часа с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8-10 академических часов в день[6].

Предельная максимальная численность лекционной группы – 80 слушателей, практической (семинарской) группы – 80 слушателей.

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».

[5] Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (п.2 ст.9).

[6] В соответствии с п.3 ст. 45 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и с п.п. а) п. 16 Указа Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 6 месяцев 3 недели 4 дня			
1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц
УЗ/УЗ ДОТ/СР ЭО/МП	УЗ/ УЗ ДОТ/ СР ЭО/ПА/МП	УЗ/ УЗ ДОТ/ СР ЭО/МП	УЗ/ УЗ ДОТ/ СР ЭО/ПА/МП
5 месяц	6 месяц	3 недели	4 дня
УЗ/ УЗ ДОТ/СР ЭО/МП	УЗ/ УЗ ДОТ/ СР ЭО/ПА/МП	УЗ/СР ЭО/МП	УЗ/СР ЭО/ПА/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 – промежуточная аттестация.
МП – межмодульный период.
ИА– итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Управленческое мастерство руководителя»

№ п/п	Наименование модуля/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 (ЭО), час[7]	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)[9]	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная самостоятельная	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	**Модуль 1. Национальная модель развития экономики РФ до 2030 года: формирование, реализация и оптимизация ключевых процессов**	**50**	**19**	**17**	**2**				**4**	**4**				**25**		**2/З**		**ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1**
1.1	Экосистема сопровождения и поддержки отечественных и иностранных инвесторов при реализации крупных инвестпроектов в России	3	1	1										2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.2	Оптимизация процедур по технологическому присоединению к сетям водо и теплоснабжения	3	1	1										2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.3	Оптимизация процедур по технологическому присоединению к сетям электро- и газоснабжения	3	1	1										2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.4	О развитии направлений механизма «Трансформации делового климата»	3	1	1										2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1

1.5	О применении федерального инвестиционного налогового вычета. О единой федеральной системе поддержки инвестиционных проектов: цели, задачи и инструменты	5	1	1					2	2				2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.6	Инвестиционная карта России	6	2	2					2	2				2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.7	Методика расчета показателей эффективности ВДЛ	4	2	2										2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.8	Ключевые проблемы инвесторов. Круглый стол «Инвестировать нельзя ждать»	4	2	2										2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.9	Проектный подход в работе с мерами государственной поддержки	4	2	2										2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.10	ИИ-инструменты для усиления публичных коммуникаций: тезисы, вопросы, презентации и аналитика	3	2	2										1				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.11	Когнитивное здоровье как управленческий актив	6	2	2										4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.12	Застольный деловой этикет	4	2		2									2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
1.8	Промежуточная аттестация	2														2/З		ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1

2.	**Модуль 2. Экономическое развитие регионов России в условиях глобальных вызовов**	**46**	**20**	**4**	**16**									**24**		**2/З**		**ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1**
2.1	Практики взаимодействия со странами Юго-Восточной Азии	5	1	1										4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
2.2	Панельная дискуссия «Результаты оценки инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации в рамках Национального рейтинга»	7	3	3										4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
2.3	Изучение лучших практик Сахалинской области	13	9		9									4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
2.4	Сахалинский климатический эксперимент. Итоги и перспективы	5	1		1									4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
2.5	«Индустриальный тур» по производствам резидентов Сахалинского нефтегазового индустриального парка. Знакомство с инфраструктурой и резидентами	5	1		1									4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
2.6	Ключевые объекты ТОР «Сахалин» и взаимодействие с резидентами	5	1		1									4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
2.7	Командообразование	4	4		4													ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
2.8	Промежуточная аттестация	2														2/З		ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1

3.	**Модуль 3. Стратегия устойчивого социально-экономического развития регионов России**	**50**	**18**	**2**	**16**				**6**		**6**			**24**		**2/З**		**ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1**
3.1	Совершенствование инвестиционного законодательства и инвестиционной политики	8	2	2										6				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.2	Инструменты устойчивого роста инвестиций в регионах России (круглый стол)	4	2		2									2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.3	Деловая репутация: новации ЭКГ-рейтинга и лучшие практики государственной поддержки ответственного бизнеса (круглый стол)	10	2		2				6		6			2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.4	Инфраструктура современных промышленных площадок	6	2		2									4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.5	От петровских верфей к культурному бренду: Воронеж как колыбель Российского флота	6	2		2									4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.6	Все договорились, и никто не сделал: преодоление разных видов сопротивления	6	2		2									4				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.7	Как органам власти понятно объяснить сложные решения и смелые идеи	4	2		2									2				ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.8	Командообразование	4	4		4													ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
3.9	Промежуточная аттестация	2														2/З		ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2

																		ПЛК-1
4.	**Модуль 4. Трансформация национальной модели экономики и общества в эпоху цифровой революции**	**16**	**16**	**12**	**4**													**ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1**
4.1	Глобальные мегатренды: анализ, влияние на социально-экономическое развитие и управленческие решения	2	2	2														ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
4.2	Новая роль ВЭБ.РФ в рамках нового инвестиционного цикла	1	1	1														ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
4.3	Актуальные изменения в регулировании ГЧП и концессионных соглашений: правовая база, практика применения, типовые риски	1	1	1														ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
4.4	Семь столпов российской экономики: структурные основы, драйверы роста и приоритеты государственной политики	1	1	1														ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
4.5	Управление по ценностям: формирование ценностной основы организации и её интеграция в управленческие процессы	2	2	2														ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
4.6	Как превратить опыт обучения в измеримые результаты: проектирование образовательных результатов по принципу «от цели к метрике»	3	3	1	2													ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1
4.7	Актуальные тренды социально-экономического развития	2	2	2														

4.8	Современные когнитивные практики для управленцев	4	4	2	2													
	Итого:	**162**	**73**	**35**	**38**				**10**	**4**	**6**			**73**		**6**		
	Итоговая аттестация:[7]	**4**															**4/3**	
	Всего:	**166**	**73**	**35**	**38**				**10**	**4**	**6**			**73**		**6**	**4**	

[7] Итоговая аттестация предполагает зачет и проводится в форме круглого стола.

2.3 Содержание программы по дисциплинам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по дисциплинам

Номер модуля/темы и их наименование	Содержание модуля/темы
Модуль 1. Национальная модель развития экономики РФ до 2030 года: формирование, реализация и оптимизация ключевых процессов	
Тема 1.1. Экосистема сопровождения и поддержки отечественных и иностранных инвесторов при реализации крупных инвестпроектов в России	Для успешной реализации крупных инвестиционных проектов в России создана специальная инфраструктура поддержки и сопровождения инвесторов, включающая следующие ключевые элементы: • Информационная поддержка • Административное сопровождение. • Финансовая поддержка. • Правовая защита. • Маркетинговые мероприятия.
Тема 1.2. Оптимизация процедур по технологическому присоединению к сетям водо и теплоснабжения.	Основные проблемы подключения к водоснабжению и отоплению связаны с длительными сроками оформления документов, высокими тарифами и недостаточной прозрачностью процедур. Для решения этих трудностей предлагается ряд ключевых мер: • Электронные сервисы. • Ускорение согласования. • Предоставление льгот. • Создание единого окна. • Мониторинг и контроль.
Тема 1.3. Оптимизация процедур по технологическому присоединению к сетям электро- и газоснабжения	Содержание охватывает порядок и сроки технологического присоединения к электрическим и газовым сетям, включая последние изменения законодательства. Рассматриваются права заявителей, типовые сложности процедур и способы их устранения. Обсуждаются целевые модели и показатели упрощения подключения, цифровые сервисы подачи заявок, практика взаимодействия с сетевыми организациями и регуляторами, а также меры по снижению издержек инвесторов.
Тема 1.4. О развитии направлений механизма «Трансформации делового климата»	Содержание посвящено федеральному проекту «Трансформация делового климата» и его региональным направлениям. Рассматриваются механизмы оценки условий ведения бизнеса, роль губернаторов и деловых сообществ в проекте, практика типовых решений в регионах. Обсуждаются инструменты улучшения деловой среды: упрощение разрешительных процедур, снижение административных барьеров, взаимодействие бизнеса и власти на основе принципа «нулевых» и «ненулевых» издержек
Тема 1.5. О применении федерального инвестиционного налогового вычета. О единой федеральной системе поддержки инвестиционных проектов: цели, задачи и инструменты	Содержание охватывает федеральный инвестиционный налоговый вычет по налогу на прибыль и порядок его применения для финансирования инвестиций в основные средства. Рассматриваются цели, задачи и инструменты единой федеральной системы поддержки инвестиционных проектов: критерии отбора, меры финансовой и нефинансовой

	поддержки, роль институтов развития. Обсуждаются практические шаги оформления вычета, региональные особенности и типовые ошибки заявителей.
Тема 1.6. Инвестиционная карта России	Содержание посвящено инвестиционной карте России как инструменту систематизации точек роста регионов. Рассматриваются подходы к сбору и агрегированию данных о проектах, площадках и мерах поддержки, принципы работы интерактивных сервисов для инвесторов. Обсуждается практическое применение карты: навигация по приоритетным отраслям и территориям, координация федеральных и региональных мер, взаимодействие институтов развития при сопровождении проектов.
Тема 1.7. Методика расчета показателей эффективности ВДЛ	Содержание охватывает методики расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации. Рассматриваются состав индикаторов, порядок их расчёта и источники данных, правила учёта результатов при оценке работы губернаторов и региональных органов власти. Обсуждаются практические аспекты декомпозиции показателей до уровня задач и проектов, а также типичные ошибки при работе с целевыми значениями.
Тема 1.8. Ключевые проблемы инвесторов. Круглый стол «Инвестировать нельзя ждать»	Содержание посвящено формату круглого стола с участием инвесторов, институтов развития и органов власти. Рассматриваются ключевые проблемы инвесторов: доступ к финансированию и инфраструктуре, сроки согласований, неопределённость регулирования. Обсуждаются предложения участников по устранению барьеров, лучшие региональные практики сопровождения проектов и меры, направленные на ускорение запуска инвестиций.
Тема 1.9. Проектный подход в работе с мерами государственной поддержки	Использование проектного подхода в инвестиционной деятельности позволяет эффективно распределять государственные средства и улучшать управление процессами оказания помощи предпринимателям и организациям. Основные компоненты включают: 1. Формулировка целей проекта: четкая постановка задач и ожидаемых результатов. 2. Определение целевых групп: выбор конкретных бенефициаров поддержки. 3. Разработка дорожной карты: поэтапное планирование этапов реализации программы. 4. Оценка эффективности: постоянный мониторинг и оценка достигнутых показателей. 5. Корректировка курса: внесение необходимых изменений при отклонении от заданных параметров.
Тема 1.10. ИИ-инструменты для усиления публичных коммуникаций: тезисы, вопросы, презентации и аналитика	Содержание охватывает применение генеративного ИИ в подготовке публичных выступлений и коммуникаций. Рассматриваются инструменты и приёмы создания тезисов, структуры доклада и сценариев выступления, генерация и отработка возможных вопросов аудитории. Обсуждаются сервисы для создания презентаций (автогенерация слайдов, визуального оформления, текстового наполнения) и

	аналитические инструменты: анализ реакции аудитории, обратной связи, стенограмм и метрик выступления. Отдельное внимание уделяется правилам промптинга, проверке фактов и редактированию ИИ-контента, а также типичным ошибкам при делегировании коммуникаций нейросетям.
Тема 1.11. Когнитивное здоровье как управленческий актив.	Когнитивное здоровье – это состояние мозга, обеспечивающее высокую работоспособность, креативность и эффективность руководителя. Оно влияет на успешность организации и реализацию стратегических целей. Важнейшие факторы поддержания когнитивного здоровья: 1. Регулярные тренировки мозга (решение задач, обучение). 2. Поддержание физической активности. 3. Рациональный режим сна и отдыха. 4. Правильное питание и отказ от вредных привычек. 5. Создание среды, снижающей стресс и эмоциональное выгорание.
Тема 1.12. Застольный деловой этикет	Содержание охватывает правила делового этикета за столом во время деловых завтраков, обедов и приёмов. Рассматриваются нормы сервировки и назначения приборов, порядок подачи блюд, правила застольной беседы и taboo-темы, культура тостов. Обсуждаются нюансы делового приёма: рассадка гостей, роль хозяина мероприятия, оплате счёта, взаимодействие с персоналом. Отдельное внимание уделяется различиям делового застолья в российской и международной практике, а также типичным ошибкам, способным повлиять на деловую репутацию.
Модуль 2. Экономическое развитие регионов России в условиях глобальных вызовов.	
Тема 2.1 Практики взаимодействия со странами Юго-Восточной Азии	Политическое и безопасное сотрудничество. Экономическое сотрудничество. Гуманитарное и культурное сотрудничество. Дополнительные механизмы.
Тема 2.2 Панельная дискуссия «Результаты оценки инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации в рамках Национального рейтинга»	Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата как процесс оценивания усилия региональных властей по созданию благоприятных условий ведения бизнеса и выявляет лучшие практики, а его результаты стимулируют конкуренцию в борьбе за инвестиции на региональном уровне
Тема 2.3 Изучение лучших практик Сахалинской области	Изучение лучших практик Сахалинской области включает анализ управленческих, экономических, образовательных, экологических и других инициатив, которые демонстрируют эффективность и способствуют развитию региона. Некоторые из таких практик. Проектное управление, бережливое производство и управление на основе данных. Сквозной инвестиционный поток и региональный инвестиционный стандарт. Бережливые технологии в социальной сфере и на предприятиях. Сахалинский климатический эксперимент. Наставничество в образовательных организациях. Проекты в сфере финансовой грамотности. Обмен опытом с другими регионами.
Тема 2.4 Сахалинский климатический эксперимент. Итоги и перспективы	Итоги эксперимента. Перспективы эксперимента: опыт Сахалина может стать основой для следующего этапа экологической трансформации экономики России. Масштабирование опыта Сахалина на другие регионы

Тема 2.5 «Индустриальный тур» по производствам резидентов Сахалинского нефтегазового индустриального парка. Знакомство с инфраструктурой и резидентами	Посещение действующих производственных площадок с демонстрацией технологических процессов. Знакомство с продукцией локализованных предприятий и обмен опытом с технологами и управляющими.
Тема 2.6 Ключевые объекты ТОР «Сахалин» и взаимодействие с резидентами	Основные объекты и проекты. Взаимодействие с резидентами. Управляющая компания ТОР «Сахалин». Преимущества и инструменты поддержки ТОР «Сахалин». Взаимодействие с органами власти и региональными институтами развития.
Тема 2.7 Командообразование	Командообразование сотрудников. Командообразование (тимбилдинг) — процесс, трансформирующий разрозненную группу специалистов в коллектив, способный работать продуктивно и находить креативные решения даже в условиях неопределённости. Цели командообразования, его принципы и методы. Оценка.
Модуль 3. Стратегия устойчивого социально-экономического развития регионов России	
Тема 3.1 Совершенствование инвестиционного законодательства и инвестиционной политики	Содержание темы охватывает анализ действующих правовых норм, регулирующих инвестиционную деятельность, выявление пробелов и коллизий, а также разработку предложений по их устранению. Рассматриваются механизмы гармонизации федерального и регионального законодательства, инструменты снижения административных барьеров, меры по повышению прозрачности процедур и защите прав инвесторов.
Тема 3.2 Инструменты устойчивого роста инвестиций в регионах России (круглый стол)	В рамках круглого стола обсуждаются меры и механизмы, способствующие наращиванию инвестиционной активности на региональном уровне. Анализируются успешные кейсы привлечения капитала, роль институтов развития, эффективность налоговых и неналоговых стимулов.
Тема 3.3 Деловая репутация: новации ЭКГ-рейтинга и лучшие практики государственной поддержки ответственного бизнеса (круглый стол)	Тема посвящена обновлённым подходам к оценке деловой репутации компаний с помощью ЭКГ-рейтинга (экология, кадры, государство). Обсуждаются критерии и методика расчёта рейтинга, его влияние на доступ бизнеса к мерам господдержки.
Тема 3.4 Инфраструктура современных промышленных площадок	Содержание включает обзор типов промышленных площадок (индустриальные парки, особые экономические зоны, технопарки), их ключевых элементов и стандартов оснащения. Рассматриваются требования к транспортной, энергетической и инженерной инфраструктуре, сервисы для резидентов, модели управления площадками.
Тема 3.5 От петровских верфей к культурному бренду: Воронеж как колыбель Российского флота	Тема раскрывает историческую роль Воронежа в становлении российского военно-морского флота при Петре I, ключевые объекты петровской эпохи и их современное состояние. Рассматриваются способы трансляции этого наследия в публичное пространство: музейные экспозиции, туристические маршруты, событийные проекты.
Тема 3.6 Все договорились, и никто не сделал: преодоление разных видов сопротивления	В рамках темы анализируются причины возникновения сопротивления изменениям на разных уровнях — от индивидуального до организационного. Рассматриваются типологии сопротивления (открытое, скрытое, пассивное), психологические и управленческие факторы, влияющие на готовность к переменам. Обсуждаются инструменты диагностики барьеров, методы коммуникации и вовлечения сотрудников, а также практики управления изменениями,

	позволяющие минимизировать саботаж и повысить исполнительскую дисциплину.
Тема 3.7 Как органам власти понятно объяснить сложные решения и смелые идеи	Тема посвящена коммуникационным стратегиям органов власти при информировании общества о непростых управленческих решениях. Рассматриваются принципы ясного языка, структурирования сообщений, работы с возражениями и мифами. Анализируются форматы донесения информации (пресс-релизы, брифинги, соцсети, публичные слушания), а также методы оценки эффективности коммуникаций и повышения доверия граждан.
Тема 3.8 Командообразование	Содержание охватывает теоретические и практические аспекты формирования эффективных рабочих команд. Рассматриваются стадии развития команды, роли участников, факторы сплочённости и продуктивности. Обсуждаются инструменты диагностики командного климата, методы разрешения конфликтов, техники совместной работы и обратной связи. Отдельное внимание уделяется современным форматам командообразования (офлайн- и онлайн-тренинги, проектные сессии, геймификация) и оценке их результативности.
Модуль 4. Трансформация национальной модели экономики и общества в эпоху цифровой революции.	
Тема 4.1 Глобальные мегатренды: анализ, влияние на социально-экономическое развитие и управленческие решения	Содержание охватывает анализ ключевых глобальных мегатрендов (технологические сдвиги, демография, климат, геоэкономическая фрагментация, изменение структуры потребления). Рассматриваются методики их выявления и оценки, влияние на экономику России и отдельных отраслей. Обсуждаются подходы к интеграции трендового анализа в стратегическое планирование и принятие управленческих решений на корпоративном и государственном уровнях.
Тема 4.2 Новая роль ВЭБ.РФ в рамках нового инвестиционного цикла	Содержание посвящено трансформации ВЭБ.РФ как института развития и его роли в запуске нового инвестиционного цикла. Рассматриваются приоритеты и инструменты банка: проектное финансирование, фабрика проектного финансирования, поддержка приоритетных отраслей и инфраструктуры. Обсуждаются механизмы взаимодействия бизнеса с ВЭБ.РФ, критерии отбора проектов и практические кейсы реализации.
Тема 4.3 Актуальные изменения в регулировании ГЧП и концессионных соглашений: правовая база, практика применения, типовые риски	Содержание охватывает современную правовую базу государственно-частного партнёрства и концессионных соглашений, включая последние изменения законодательства. Рассматриваются формы ГЧП, порядок структурирования соглашений и практика их применения. Отдельное внимание уделяется типовым рискам сторон, вопросам финансирования, распределению обязательств и способам их минимизации.
Тема 4.4 Семь столпов российской экономики: структурные основы, драйверы роста и приоритеты государственной политики	Содержание посвящено структурным основам российской экономики и её ключевым «столпам» — базовым отраслям и факторам, определяющим устойчивость роста. Рассматриваются драйверы развития каждой из опор, вклад в ВВП и занятость. Обсуждаются приоритеты государственной политики, инструменты поддержки и сценарии дальнейшей структурной трансформации.
Тема 4.5 Управление по ценностям: формирование ценностной основы организации и её интеграция в управленческие процессы	Содержание охватывает концепцию управления по ценностям и её значение для корпоративной культуры. Рассматриваются подходы к формулированию организационных ценностей, их согласованию со стратегией и личными ценностями сотрудников. Обсуждаются инструменты встраивания ценностей в повседневные управленческие процессы: отбор и

	оценка персонала, мотивация, коммуникации и принятие решений.
Тема 4.6 Как превратить опыт обучения в измеримые результаты: проектирование образовательных результатов по принципу «от цели к метрике»	Содержание посвящено проектированию образовательных программ по принципу «от цели к метрике». Рассматриваются способы формулировки измеримых результатов обучения, выбор индикаторов и методов оценки их достижения. Обсуждаются модели оценки эффективности обучения (в том числе модель Киркпатрика), инструменты переноса знаний в практику и примеры построения системы измерения результатов корпоративного обучения.
Тема 4.7 Актуальные тренды социально-экономического развития	Содержание охватывает обзор актуальных трендов социально-экономического развития России и мира. Рассматриваются изменения в экономике, демографии, рынке труда, технологиях и социальной сфере. Обсуждаются последствия этих процессов для бизнеса и государства, а также практические выводы для стратегического планирования организаций.
Тема 4.8 Современные когнитивные практики для управленцев	Содержание посвящено когнитивным практикам и техникам, повышающим эффективность управленческого мышления. Рассматриваются приёмы работы с вниманием и памятью, методы структурирования мышления (ментальные карты, фрейминг, ментальные модели), основы нейронауки принятия решений и управления вниманием. Отдельное внимание уделяется практикам саморегуляции, работы с когнитивными искажениями и профилактике выгорания руководителей.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Институт 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 -, 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, Яндекс).

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

1. Изучение теоретических основ управленческих компетенций:

– изучение литературы по управленческим компетенциям государственных гражданских служащих, включая структурные модели и типологии компетенций (Клепиков С.Н. - "Управленческие знания и управленческие умения в компетентности государственного гражданского служащего", Турчанина Ю.А. - "Управленческая компетентность государственного гражданского служащего: структурный анализ", Василов, Ананченкова, Тонконог - Книга "Формирование и развитие профессиональных компетенций работников в системе гражданской госслужбы")

– анализ ролей системного мышления и стратегического планирования в управлении (Иан Макдермотт, Джейн О'Коннор - "Искусство системного мышления", Донелла Медоуз – «Мышление в системах: Простой подход к сложности»)

2. Анализ практического опыта

– изучение кейсов успешной реализации стратегических проектов в органах государственной власти и практику применения проектного управления;

– исследовать проблемы и решения, связанные с формированием благоприятного инвестиционного климата в субъектах РФ, находящихся на первых строчках в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах РФ.

3. Развитие горизонтальных связей

– участие в семинарах и конференциях, посвященных управлению и развитию государственной службы, для налаживания контактов с коллегами из других регионов;

– сформировать профессиональную сеть через социальные медиа, мессенджеры или специализированные платформы для организации взаимодействия внутри профессионального сообщества.

4. Саморазвитие и профессиональное совершенствование

– пройти доступные онлайн-курсы или программы повышения квалификации по управлению проектами, стратегическому планированию и системному мышлению;

– регулярно читать профессиональную литературу и анализировать актуальные тенденции в управлении;

5. Практические задания и проекты

– разработать проект дорожной карты по улучшению инвестиционного климата в своем регионе или в конкретной отрасли;

– создать презентацию или отчет о проделанной работе и поделиться им с коллегами на профессиональных площадках или в сообществе на очередном образовательном модуле программы.

Инструменты для организации работы

- Планирование. Использовать инструменты типа Trello или Asana (иные канбан-доски) для планирования и отслеживания прогресса.
- Общение. Вести канал в Telegram для обмена опытом и получении обратной связи от коллег.
- Самооценка. Регулярно проводить самооценку своих компетенций и планировать дальнейшее развитие.

Данные инструменты помогут систематизировать самостоятельную работу и обеспечить комплексное развитие необходимых компетенций.

Примеры практических заданий

1. Принятие управленческих решений

Задание: на рынке наблюдается проблема снижения спроса на продукцию. Разработайте и примите решение по улучшению ситуации, учитывая такие факторы, как цены, маркетинг и производственные затраты.

Расставьте в порядке очередности этапы решения проблемы:

- Выбор и окончательное формулирование решения.
- Рассмотрение вариантов решения.
- Выбор и обоснование критериев эффективности.

- Изучение проблемы.
- Выработка и постановка цели.

2. Ведение переговоров

Вопросы с несколькими вариантами ответов:
Какой из следующих типов переговоров характеризуется стремлением к достижению взаимовыгодного соглашения?

А) Конкурентные переговоры
Б) Кооперативные переговоры
В) Компромиссные переговоры
Г) Принудительные переговоры

Какая техника переговоров предполагает предложение нескольких условий одновременно для достижения взаимовыгодного соглашения?

А) Пакетное предложение
Б) Компромисс
В) Принуждение
Г) Ультиматум

Какой из следующих факторов является ключевым в подготовке к переговорам?

А) Знание позиции противоположной стороны
Б) Знание рыночных тенденций
В) Определение целей и приоритетов
Г) Все вышеперечисленное

Какой тип переговоров характеризуется высоким уровнем конфронтации и стремлением к достижению своих целей любой ценой?

А) Кооперативные
Б) Конкурентные
В) Компромиссные
Г) Принудительные

Какая стратегия переговоров предполагает уступки в менее важных вопросах для достижения успеха в более важных?

А) Компромисс
Б) Пакетное предложение
В) Принуждение
Г) Торговля уступками

3. «Дизайн мышления»

Генерация идей и дизайн-мышление – это мощные инструменты для решения проблем и разработки инновационных решений. Используйте различные методы генерации идей и зафиксируйте их:

– *Мозговой штурм*

Описание: Коллективное обсуждение проблемы с целью сгенерировать как можно больше идей без критики. Преимущества - поощряет креативность и свободное мышление.

– *Шесть шляп мышления*

Описание: Участники надевают шляпы разных цветов, символизирующих разные подходы к генерированию идей (аналитический, критический, эмоциональный, позитивный, творческий, руководящий). Преимущества - рассматривает проблему с разных точек зрения.

– *Синектика*

Описание - использует аналогии для поиска решений (прямые, личные, символические, фантастические). Преимущества - помогает находить необычные решения.

– *Ментальные карты*

Описание: Визуализация проблемы и ее решений с помощью карт. Преимущества - стимулирует ассоциативное мышление и помогает структурировать идеи.

– *SCAMPER*

Описание: Метод, основанный на аббревиатуре, где каждая буква соответствует действию: Substitute (заменить), Combine (объединить), Adapt (адаптировать), Modify (модифицировать), Put to Another Use (использовать по-другому), Eliminate (ликвидировать), Rearrange (переставить). Преимущества - помогает переосмыслить существующие решения.

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 17.02.2023г.) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/;
3. Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 сентября 2021 г. № 591 «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации («Региональный инвестиционный стандарт»)» https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402770915/.
4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/
5. «Перечень поручений по итогам 15-го инвестиционного форума «Россия зовет!» (утв. Президентом РФ 15.01.2025 N Пр-43) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_496154/
6. Федеральный закон от 21.12.2021 N 414-ФЗ (ред. от 13.12.2024) «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/
7. ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой, утвержденный и введенный в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1584-ст http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011;
8. «Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума» (утв. Президентом РФ 26.06.2021 N Пр-1096) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388406/;
9. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» https://www.consultant.ru/law/hotdocs/87971.html
10. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 25.12.2023)., определяет правовые и экономические основы инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений на территории РФ, а также устанавливает гарантии защиты прав и интересов субъектов инвестиционной деятельности.
11. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 N 160-ФЗ» (ред. от 08.08.2024)

12. Федеральный закон «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» от 01.04.2020 № 69-ФЗ (ред. от 30.11.2024)
13. Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 02.08.2019 № 259-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
14. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесение изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 30.11.2024)
15. Федеральный закон «Об инвестиционном товариществе» от 28.11.2011 № 335-ФЗ (ред. от 02.07.2021)
16. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 №115-ФЗ (ред. от 30.11.2024)
17. Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 № 156-ФЗ (ред. от 28.12.2024)
18. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
19. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
20. «Перечень поручений по итогам 15-го инвестиционного форума «Россия зовет!» (утв. Президентом РФ 15.01.2025 № Пр-43).
21. «Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума» (утв. Президентом РФ 26.06.2021 № Пр-1096).
22. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

Основная литература:

1. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 309 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16900-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561282

2. Семенова, Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда: учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 243 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11387-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/565656

3. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент: учебник для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567231

4. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. SMM, рынок M&A, учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 501 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14314-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561458

5. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры: учебник для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563966

6. Царенко, А. С. Lean-менеджмент. «Бережливое мышление» в государственном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/557225

7. Горелов, Н. А. Основы цифровой трансформации общества : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535000

8. Филинов, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17973-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561280

9. Корягина, Н. А. Эффективные коммуникации. Социальная компетентность личности : учебник для вузов / Н. А. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18144-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568778

10. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-konfliktami-v-organizacii-530803.

11. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-509798.

12. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/komandoobrazovanie-520204.

13. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/strategicheskiy-menedzhment-512182.

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

Дополнительная литература:

1. Родыгина, Н. Ю. Этика деловых отношений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Ю. Родыгина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 380 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19480-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562395.

2. Ивин, А. А. Риторика: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Ивин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03849-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561924.

3. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров: учебник для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562314.

4. Технология интернет-маркетинга : учебник для среднего профессионального образования / под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 335 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15606-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568394

5. Социальные технологии : учебник для вузов / под редакцией И. Б. Орловой. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 180 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18568-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/565274

6. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535910

7. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration) : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. А. Меньшиковой, Н. А. Пруеля. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-2846-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560603

8. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-gosudarstvennom-i-municipalnom-upravlenii-519151#page/1.

9. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568302

10. Собольников, В. В. Невербальные средства коммуникации: учебник для среднего профессионального образования / В. В. Собольников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 164 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18789-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/569025

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

Интернет-ресурсы:

- http://kremlin.ru/ – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
- http://government.ru/ – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
- http://www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.
- http://www.council.gov.ru/ – Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
- http://www.psychologos.ru – Энциклопедия практической психологии.
- http://www.potentiales.ru/ - Официальный сайт Центра современных кадровых технологий Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ.
- https://www.economy.gov.ru/ - официальный сайт Минэкономразвития РФ
- https://invest.gov.ru/ - инвестиционная карта РФ.
- https://minpromtorg.gov.ru/ - официальный сайт Минпромторга РФ.
- https://www.exportcenter.ru – официальный сайт Российского экспортного центра.
- https://мсп.рф - государственная платформа поддержки предпринимателей, самозанятых и тех, кто планирует начать свой бизнес.
- https://gisp.gov.ru/mainpage/ - Государственная информационная система промышленности.

Справочные системы:

- www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
- www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
- www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
- www.asi.ru/ - Агентство стратегических инициатив
- www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
- www. rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
- www.aport.ru / - Поисковая система
- www.rambler.ru / - Поисковая система
- www.yandex.ru / - Поисковая система
- www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
- http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
- http://www.garant.ru/ - Гарант

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

4.1. Формы и объем промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в виде зачета в формате круглого стола.

Примерный перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

Креативное и инновационное мышление

- Какие методы генерации идей вы знаете? Приведите примеры их применения.
- Опишите роль дизайн-мышления в решении сложных проблем.
- Как развить креативность и инновационное мышление в команде?

Имидж, репутация, бренд современного государственного деятеля

- Что такое имидж и репутация государственного деятеля? Как они взаимосвязаны?
- Как создать эффективный имидж для политика? Приведите примеры успешных кампаний.
- Какие стратегии можно использовать для улучшения репутации государственного деятеля?

Персональная эффективность

- Какие навыки необходимы для повышения персональной эффективности?
- Опишите роль тайм-менеджмента в повышении производительности.
- Какие техники можно использовать для снижения стресса и улучшения концентрации?

Личная коммуникационная стратегия

- Как разработать эффективную личную коммуникационную стратегию?
- Какие каналы коммуникации наиболее эффективны для разных типов сообщений?

Деловые переговоры

- Какие типы переговоров вы знаете? Приведите примеры их применения.
- Опишите роль эмпатии в деловых переговорах.
- Какие тактики можно использовать для достижения взаимовыгодного соглашения?

«Дизайн сознания»

- Что такое «дизайн сознания»? Как он помогает в личном развитии?
- Опишите упражнения для улучшения концентрации и памяти.
- Как можно применить принципы «дизайна сознания» в управлении стрессом?

Цифровой диалог с гражданами

- Какие инструменты можно использовать для цифрового диалога с гражданами?
- Опишите роль социальных сетей в построении диалога с общественностью.
- Какие стратегии можно использовать для повышения вовлеченности граждан в онлайн-дискуссии?

Как быть лидером мнений в сети

- Как стать лидером мнений в социальных сетях? Приведите примеры успешных кампаний.
- Опишите роль контента в формировании лидерства мнений.
- Какие стратегии можно использовать для защиты своей репутации в сети?

Принятие управленческих решений

- Какие этапы включает процесс принятия управленческих решений?
- Опишите роль анализа рисков в принятии решений.
- Какие инструменты можно использовать для оценки эффективности принятых решений?

Сложные переговоры: тактики влияния

- Какие тактики можно использовать в сложных переговорах для влияния на противоположную сторону?
- Опишите роль эмоционального интеллекта в сложных переговорах.
- Какие стратегии можно использовать для разблокировки тупиковых ситуаций в переговорах?

Таблица 4.1.1

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

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

4.2. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате 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 приказом от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие **академической задолженности** (посещавшие учебные занятия согласно утвержденному ВШГУ расписанию) и **в полном объеме (166 академических часов) выполнившие учебный план**.

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

Итоговая аттестация проводится в формате круглого стола и представляет собой обсуждение актуальных вопросов и проблем в области управления социально-экономического развития регионов.

Перечень дискуссионных тем, спорных вопросов, проблемных ситуаций формируется программой обучения и доводится до слушателей. Для обсуждения может предлагаться как один, так и несколько вопросов (проблем). Возможно несколько вариантов обсуждения в формате круглого стола: в учебной группе в целом, в подгруппах численностью до 15 человек, в микрогруппах (3-5 человек).

Результаты участия слушателя (индивидуального или в составе подгруппы/микрогруппы) в работе круглого стола оцениваются членами аттестационной комиссии по двухбалльной системе: «зачтено», «не зачтено». Критерии оценки определяются программой обучения и могут предусматривать следующие показатели: полное понимание обсуждаемой проблемы или основной ее сути; высказывание собственного или типового суждения по обсуждаемому вопросу; аргументированность, взвешенность и конструктивность вносимых предложений; умение вести дискуссию и отстаивать свое мнение; активность в обсуждении и др.

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 подготовки к итоговой аттестации

1. Опишите роль дизайн-мышления в решении сложных проблем?

2. Как развить креативность и инновационное мышление в команде?
3. Какие основные правила делового этикета необходимо соблюдать в официальных встречах?
4. Опишите роль протокола в организации деловых мероприятий?
5. Какие ошибки в этикете могут негативно повлиять на деловые отношения?
6. Какие задачи можно делегировать подчиненным? Приведите примеры.
7. Опишите роль делегирования в повышении эффективности управления.
8. Какие критерии следует учитывать при выборе задач для делегирования?
9. Что такое «дизайн сознания»? Как он помогает в личном развитии?
10. Опишите упражнения для улучшения концентрации и памяти.
11. Как можно применить принципы «дизайна сознания» в управлении стрессом?
12. Как подготовиться к публичному выступлению? Приведите примеры эффективных техник.
13. Опишите роль активного слушания в публичных выступлениях.
14. Какие ошибки в выступлении могут негативно повлиять на восприятие аудиторией?
15. Какие стратегии можно использовать для эффективного взаимодействия с традиционными СМИ?
16. Опишите роль пресс-конференций в работе с СМИ.
17. Какие критерии следует учитывать при выборе СМИ для сотрудничества?
18. Как быть лидером мнений в сети?
19. Как стать лидером мнений в социальных сетях? Приведите примеры успешных кампаний.
20. Опишите роль контента в формировании лидерства мнений.
21. Какие стратегии можно использовать для защиты своей репутации в сети?
22. Какие стратегии можно использовать для эффективных антикризисных коммуникаций?
23. Опишите роль прозрачности в кризисных ситуациях.
24. Какие ошибки в коммуникации могут усугубить кризис?
25. Какие тактики можно использовать в сложных переговорах для влияния на противоположную сторону?
26. Опишите роль эмоционального интеллекта в сложных переговорах.
27. Какие стратегии можно использовать для разблокировки тупиковых ситуаций в переговорах?
28. Какие стратегии можно использовать для влияния без формальных полномочий?
29. Опишите роль коммуникации в кросс-функциональных командах.
30. Какие навыки необходимы для эффективного влияния без полномочий?
31. Какие технологии можно использовать для улучшения групп-коммуникации на совещаниях?
32. Опишите роль модератора в групповых обсуждениях.
33. Какие ошибки в групп-коммуникации могут снизить эффективность совещаний?
34. Какие этапы включает процесс принятия управленческих решений?
35. Опишите роль анализа рисков в принятии решений.
36. Какие инструменты можно использовать для оценки эффективности принятых решений?

Таблица 4.2.1

Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

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

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-3. Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики	способен эффективно планировать и реализовывать стратегические проекты, направленные на формирование благоприятного инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации посредством развития управленческих компетенций, системного мышления и горизонтальных связей
ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	– использует современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью в организации; – применяет в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки; разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей.
ПСК-1 – Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	способен анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов; осуществлять коммуникации

ПСК-2 - Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	умеет анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления
ПЛК-1-умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действий, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – управляет изменениями, преодолевая инерцию исполнителей и неопределенность краткосрочных результатов преобразований; – информирует сотрудников о планируемых изменениях.