

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

«Формирование и развитие управленческих команд»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

Т.Б. Лаврова,
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС,
кандидат экономических наук

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 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
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	10
3. Организационные условия реализации программы	10
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	10
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
4. Оценка качества освоения программы	16
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы	18
Приложение № 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка) ¹	

¹ Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Формирование и развитие управленческих команд» разработана на основании Указа Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» для подготовки лиц, включенных в федеральный кадровый резерв, соответствующих 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

Реализация программы направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Цель программы: развитие управленческих компетенций по формированию эффективных команд, повышению продуктивности совместной работы сотрудников и достижению целей организации.

Задачи программы:

- освоение современных методологий формирования высокопроизводительных управленческих команд в условиях государственного управления;
- применение практико-ориентированных инструментов мотивации и повышения вовлечённости сотрудников в достижение стратегических целей организации;
- развитие лидерских компетенций руководителя для эффективной координации командной работы и принятия управленческих решений;
- освоение технологий профилактики и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в коллективе;
- формирование навыков стратегического планирования командной деятельности, целеполагания и распределения зон ответственности с учётом индивидуальных компетенций членов команды.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

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

3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

5. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

6. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
7. Приказ от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
8. 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.
9. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н.
10. Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».
11. Указ 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»).
12. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
13. 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.
14. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
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. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (ред. от 20.12.2003).
17. ОКВЭД-2 (ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2)) — Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. от 11.09.2025);
18. 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 (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1 ¹ . 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
УК –универсальная компетенция «Командная работа и лидерство» (формируются и (или) совершенствуются)				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Практический опыт	Знания	Умения
Командная работа и лидерство	УК-3 ² . Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<i>Владеть:</i> - умениями и готовностью формировать команду для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной	<i>Знать:</i> - методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы	<i>Уметь:</i> - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных,

¹ 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).

² ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000.

		работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности	стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности	так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
--	--	--	---	---

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей:

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)¹.

Требования к слушателям программы: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения.

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет 2 дня (см. табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы составляет 16 академических контактной работы со слушателем.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

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

1.7. Документ о квалификации

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

¹ Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе 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	УЗ / ИА

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

УЧЕБНЫЙ ПЛАН по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Формирование и развитие управленческих команд»

№ 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	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе									
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа,			Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1.	Формирование эффективной команды в органах власти и управления	4	4	2		2													
2.	Модель эффективной команды	4	4	2		2													
3.	Формирование доверия в командном взаимодействии	4	4	2		2													
4.	Внутренняя ответственность как фактор командной и личной эффективности	2	2			2													
	Итого:	14	14	6		8													
	Итоговая аттестация:	2																	2/3 ⁵
	Всего:	16	14	6		8													2

⁵ Итоговая аттестация проводится в форме круглого стола в виде зачета.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер модуля/раздела/дисциплины /темы и его (ее) наименование	Содержание темы модуля/раздела/дисциплины/темы
Тема 1. «Формирование эффективной команды в органах власти и управления»	Ориентация на результат и миссию органа власти. Добровольность и осознанное включение участников. Четкое распределение ролей и зон ответственности. Коллегиальность принятия решений при лидерской роли руководителя. Этапы формирования и развития команд. Ключевые роли в эффективной команде (по Белбину). Алгоритм практического формирования команды в органе власти.
Тема 2. «Модель эффективной команды»	Отличие команды от рабочей группы. Ключевые компоненты (элементы) модели эффективной команды. Стадии развития команды. Практические инструменты и диагностические модели. Адаптивность и обучаемость команды. Командные роли, ориентированные на задачи и отношения.
Тема 3. «Формирование доверия в командном взаимодействии»	Доверие как фундамент эффективной команды. Практические инструменты и методы формирования доверия. Роль лидера в создании среды доверия. Диагностика уровня доверия в команде.
Тема 4. «Внутренняя ответственность как фактор командной и личной эффективности»	Ключевые характеристики ответственного человека и команды. Внутренняя ответственность на уровне личности. Внутренняя ответственность на уровне команды. Препятствия для развития внутренней ответственности. Инструменты и практики для развития ответственности в команде.

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 «Мастерство публичных выступлений и эффективного общения» 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

Тест: (протестируй себя) «Ваш стиль общения»

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

Инструкция

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

Опросник

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

А) всегда;

Б) иногда;

В) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

А) внутренне киплю;

Б) сохраняю полное спокойствие;

В) теряю самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

А) самоуверенным и завистливым;

Б) дружелюбным;

В) спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
- А) приму ее с некоторыми опасениями;
 - Б) соглашусь без колебаний;
 - В) откажусь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?
- А) выдам ему по первое число;
 - Б) заставлю вернуть;
 - В) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?
- А) «Что тебя так задержало?»;
 - Б) «Где ты торчишь допоздна?»;
 - В) «Я уже начал (а) волноваться!».
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
- А) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;
 - Б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;
 - В) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
- А) сбалансированными;
 - Б) легкомысленными;
 - В) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
- А) пытаюсь свалить вину на другого;
 - Б) смиряюсь;
 - В) становлюсь осторожным.
10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?
- А) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;
 - Б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»;
 - В) «Не следует с детьми возиться».
11. Как вы выразите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?
- А) «И зачем я только на это нервы тратил (а);
 - Б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;
 - В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».
12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?
- А) страх;
 - Б) скуку;
 - В) искреннее удовольствие.
13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?
- А) буду нервничать во время переговоров;
 - Б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;
 - В) просто огорчусь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
- А) победа – моя цель;
 - Б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;
 - В) если проигрываю, очень сержусь.
15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?
- А) терплю, избегая скандалов;
 - Б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;
 - В) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?
 А) поговорю с учителем;
 Б) устрою скандал родителям обидчика;
 В) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.
17. Какой вы человек?
 А) средний;
 Б) самоуверенный;
 В) пробивной.
18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?
 А) «Простите, это моя вина»;
 Б) «Ничего, пустяки»;
 В) «А повнимательнее вы не могли быть?».
19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?
 А) «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»;
 Б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;
 В) «Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели».
20. Какое животное вы любите?
 А) тигра;
 Б) кошку;
 В) медведя.
- Подведите итоги
 Используя ключ, оцените свой стиль общения.

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

Результат:

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

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

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

Нормативно-правовые документы:

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

2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.

3. Федеральный закон от 19.06.2004 № 54-ФЗ «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях» (с изменениями и дополнениями от 05.12.2022).

4. Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

5. 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/.

6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 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/>.

7. 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/.

8. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

9. 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/.

Основная литература:

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для вузов / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16726-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582546>.
2. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567676>.
3. 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>.
4. Кашапов, М. М. Психология конфликта: учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов, Ю. С. Филатова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17899-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584667>.
5. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация: учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16070-3. — Текст:

- электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565555>.
6. 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>.
 7. Леви Э. Эмоциональный интеллект. Побеждай без манипуляций./ Леви Э -Москва: АСТ, 2022. -288с. - ISBN: 978-5-17-138060-1.
 8. Леонов, Н. И. Психология делового общения: учебник для вузов / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09235-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564744>.
 9. Собольников, В. В. Невербальные средства коммуникации: учебник для вузов / В. В. Собольников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 164 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05922-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586168>.
 10. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02346-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560448>.

Дополнительная литература:

1. Богатырев, Е. Д. Этика государственной и муниципальной службы: учебник для вузов / Е. Д. Богатырев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19226-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584109>.
2. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588519>.
3. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/80614.html>.
4. Крость, Л. Эмоциональный интеллект лидера / Л. Крость; под редакцией А. Новресли. — Москва: Альпина Паблицер, 2019. — 220 с. — ISBN 978-5-9614-2596-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118491.html>
5. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/88290.html>
6. Непряхин, Н. Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации / Н. Непряхин. — Москва: Альпина Паблицер, 2019. — 252 с. — ISBN 978-5-9614-2071-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82351.html>
7. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/79625.html>
8. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/79819.html>.
 9. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/79819.html>.
 10. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/82709.html>.
 11. 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, 2024. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15803-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536482>.
 12. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/82660.html>.
 13. 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.ezproxy.ranepa.ru:3561/82577.html>

Интернет-ресурсы

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 в форме круглого стола.

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

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и 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 планируемыми 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 вопросы для проведения круглого стола

- Доверие как системный ресурс команды: инструменты формирования и восстановления в кризисных ситуациях
- Основные признаки, характерные для управленческой команды
- Основные этапы формирования управленческой команды
- Показатели, используемые для оценки результатов работы управленческой команды
- Управленческая команда и новые инструменты ее формирования
- Факторы, влияющие на стратегию формирования управленческой команды

Таблица 4.1

Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
«не зачтено»	Выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает две существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей программе.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Разработка системы стратегического управления персоналом организации	<ul style="list-style-type: none"> – умеет применять методы управления межличностными отношениями, формировать команды, выявлять таланты, определения удовлетворенности работой; – определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; – вести деловую переписку; – соблюдать нормы этики делового общения
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	способен формировать эффективные команды, мотивировать персонал, управлять конфликтами и достигать поставленных целей посредством грамотного взаимодействия с сотрудниками