

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

«15» мая 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

Кадровая служба в условиях изменений

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчик:

М.Ю. Морозов,
директор экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

М.Ю. Морозов,
директор экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы
Института ВШГУ РАНХиГС

Е.А. Аверьянов,
Директор Центра профессионального развития государственных служащих Института
ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «15» мая 2025 г., протокол № 05.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	10
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	10
1.6. Период обучения и режим занятий.....	10
1.7. Документ о квалификации.....	10
2. Содержание программы.....	10
2.1. Календарный учебный график.....	10
2.2. Учебный план.....	11
2.3. Содержание программы по темам.....	12
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	13
3.1. Кадровое обеспечение.....	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	16
4. Оценка качества освоения программы.....	20

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Кадровая служба в условиях изменений» разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: повышение профессионального уровня федеральных государственных гражданских служащих в рамках имеющейся квалификации, формирование комплекса профессиональных компетенций, обеспечивающих эффективную организацию и реализацию основных кадровых процессов на государственной гражданской службе.

Задачи программы:

- сформировать системные знания о задачах кадровых служб государственных органов по внедрению изменений на государственной гражданской службе, эффективной организации кадровых процессов и их совершенствованию с учетом современных трендов развития государственной гражданской службы;
- сформировать представление о возможностях применения кадровой аналитики для организации и совершенствования кадровых процессов на государственной гражданской службе и структуры кадровых служб в контексте реализуемых кадровых процессов;
- сформировать практические умения по совершенствованию кадровых процессов на государственной гражданской службе;
- расширить представления о возможности применения современных кадровых технологий для совершенствования кадровых процессов на государственной гражданской службе.

1.2. Нормативная правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 21.04.2025).
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с изменениями и дополнениями от 15.11.2023).
3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (настоящий приказ вступает в силу с 1 сентября 2025 года).
4. Постановление Правительства РФ от 5 марта 2018 г. № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 11.06.2024).
5. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (с изменениями и дополнениями от 13.12.2021).

6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (зарегистрирован в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г. регистрационный № 68136).
7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
8. 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 (зарегистрирован в Минюсте России 28 августа 2020 г. № 59530).
9. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)».
10. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».
11. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>
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. 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).

При формировании образовательной программы учтены:

15. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024).
16. ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.11.2024).
17. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).
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

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются))	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2 ¹ - Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Знать:</i> – современные кадровые технологии и их применение в профессиональной деятельности; – кадровый аудит и кадровый процесс на государственной гражданской службе	<i>Уметь:</i> – внедрять современные кадровые технологии в соответствующую сферу деятельности; – определять оптимальные методы и инструменты современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, уровня зрелости кадровых процессов	<i>Владеть:</i> навыками организации и внедрения современных кадровых технологий в профессиональную сферу деятельности
ВД 2. Операционное управление персоналом подразделением организации	ПСК-1 ² – реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	<i>Знать:</i> – технологии оперативного управления персоналом организации; – специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом, границы их применения.	<i>Уметь:</i> – применять методы оперативного управления персоналом организации, обеспечения кадровой безопасности; – работать с информационными системами, цифровыми сервисами по операционному	<i>Владеть навыками:</i> – оперативного управления персоналом структурного подразделения организации; – постановки задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения.

¹Федеральный 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.

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция G/02.7).

			<p>управлению персоналом и работой структурного подразделения;</p> <p>– формировать предложения по автоматизации и цифровизации операционного управления персоналом и работой структурного подразделения</p>	
ВД 3. Стратегическое мышление	ПЛК-1 ³ - умение мыслить системно (стратегически)	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа. 		
ВД 4. Принятие управленческих решений	ПЛК-2 ³ – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; – решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; – выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; – несет ответственность за свои решения и действия. 		

³ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: федеральные государственные гражданские служащие категории «руководители», начальники отделов, являющиеся сотрудниками кадровых служб государственных органов.

Требования к слушателям программы:

высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения (ЭО)).

Общая трудоемкость программы 36 академических часов, из которых 22 часа – контактная работа со слушателями, в том числе 2 часа итоговой аттестации; 14 часов – самостоятельное изучение слушателями электронных курсов с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 5 дней: 2 рабочих дня для обучения с применением ЭО и 3 рабочих дня для очного обучения согласно графику (таблица 2.1.1).

Режим занятий: по 6-8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 50 человек, практической (семинарской) группы – 50 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
СР ЭО	СР ЭО	УЗ	УЗ	УЗ ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Кадровая служба в условиях изменений»

№ 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 интерактивно	Лабораторные занятия	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная			Лекции/ в интерактивно	Лабораторные занятия (практикум) / в	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Госслужба будущего: основные тренды развития.	8	4	2		2								4				ОПК-2 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
2	Формирование эффективной структуры кадровой службы.	6	2			2								4				ОПК-2 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
3	Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы.	10	8	2		6								2				ОПК-2 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
4	Опыт совершенствования кадровых процессов на государственной службе и внедрения изменений в сфере управления кадрами в государственных органах.	10	6	2		4								4				ОПК-2 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
	Итого:	34	20	6		14								14				
	Итоговая аттестация (деловая игра):	2															2/3	
	Всего:	36	20	6		14								14			2	

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. Госслужба будущего: основные тренды развития.	Адаптация кадровой политики в государственных органах к современным условиям под влиянием цифровизации и технологической трансформации, динамики рынка труда и изменения общественного запроса.
Тема 2. Формирование эффективной структуры кадровой службы.	Совершенствование организационной структуры кадровой службы для повышения эффективности реализации возложенных на нее функций. Уровни зрелости системы управления кадрами на государственной гражданской службе в контексте кадрового цикла. Лучшие практики работы государственных органов по повышению эффективности кадровой работы и улучшению внутриведомственного взаимодействия.
Тема 3. Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы.	Управление процессами внедрения изменений для реализации модернизационной стратегии, преодоление сопротивления изменениям среди сотрудников и развитие навыков командной работы. Использование кадровой аналитики для планирования изменений.
Тема 4. Опыт совершенствования кадровых процессов на государственной службе и внедрения изменений в сфере управления кадрами в государственных органах.	Опыт совершенствования кадровых процессов в органах публичной власти (Росздравнадзор России, Казначейство России и др.): автоматизация и внедрение цифровых сервисов в кадровом документообороте; перспективы внедрения технологий искусственного интеллекта; системный подход к управлению талантами, привлечению, отбору, оценке и мотивации сотрудников и претендентов на замещение должностей гражданской службы. Анализ кадровых процессов в органах публичной власти: как научиться выявлять «узкие места» и «не трогать то, что работает».

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы или разработанного электронного курса
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Еварович Светлана Анатольевна	1993, Томский государственный университет: история; историк, преподаватель общественно- политических дисциплин. 1999, Томский государственный университет: Государственное и муниципальное управление; менеджер в сфере государственного	НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Совершенствование организации профессионального развития управленческих кадров», НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Управление образовательными программами» НИУ «Высшая школа экономики», «Специфика	Центр «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ РАНХиГС, директор <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i>	Кандидат педагогических наук	30	21	17	Тема 3. Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы.

	и муниципального управления	использования интерактивных методов обучения в профессиональной подготовке управленческих кадров»						
Земцова Валерия Викторовна	<p>2009, Борисоглебский государственный педагогический институт, историко-филологический факультет, специальность «Учитель русского языка и литературы» с дополнительной специальностью «История»</p> <p>2013, Военно-технический университет Министерства обороны Российской Федерации, специальность «Юриспруденция», гражданско-правовая специализация</p>		<p>ПАО Газпромбанк Исполнительный директор Центра развития стандартов деятельности сети Департамента операционной модели и регионального развития</p> <p><i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i></p>		15	3	3	Тема 4. Опыт совершенствования кадровых процессов на государственной службе и внедрения изменений в сфере управления кадрами в государственных органах
Иванова Юлия Николаевна	<p>2007, Российская академия правосудия при верховном суде и высшем арбитражном суде Юридический, Юриспруденция</p> <p>2012, Воронежский государственный университет Экономический факультет, магистр экономики</p>		<p>Федеральное государственное казенное учреждение «Дирекция по строительству и эксплуатации объектов Росграницы», начальник Управления по работе с персоналом</p> <p><i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i></p>		26	3	3	Тема 4. Опыт совершенствования кадровых процессов на государственной службе и внедрения изменений в сфере управления кадрами в государственных органах

Морозов Михаил Юрьевич	2001, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, юриспруденция, юрист	Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ), ПП, «Менеджмент в государственном и муниципальном управлении»	Экспертно-аналитический центр государственной и муниципальной службы Института ВШГУ РАНХиГС, директор <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i>		22	2	2	Тема 1. Госслужба будущего: основные тренды развития Тема 2. Формирование эффективной структуры кадровой службы. Тема 3. Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы Тема 4. Опыт совершенствования кадровых процессов на государственной службе и внедрения изменений в сфере управления кадрами в государственных органах
Проценко Сергей Анатольевич	2000, Тюменский государственный университет, психолог 2019, МРА / РАНХиГС, Личностно- ориентированный подход в управлении 2023, Высшая школа экономики, Магистр психологии, Психоанализ и психоаналитическое бизнес- консультирование	2023, Университет Global Coaching, сертифицированная программа ICF «Менторинг в бизнесе» 2019, РАНХиГС, «Система управления проектной деятельностью»	Директор Центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i>	Кандидат психологических наук	25	9	9	Тема 3. Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы
Татаринова Людмила Николаевна	1995, Саратовский государственный технический университет, социальная работа, социальный работник	-	Кафедра психологии личности факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС, доцент <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i>	Кандидат социологических наук, доцент	25	23	17	Тема 1. Госслужба будущего: основные тренды развития Тема 2. Формирование эффективной структуры кадровой службы.

3.2. 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 «Совершенствование кадровых процессов на государственной гражданской службе» 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.

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.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

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 08.08.2025) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.

3. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (ред. от 14.02.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/.

4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 01.04.2025) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.02.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/.

5. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (в ред. от 28.12.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/.

6. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 28.12.2024).
7. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. от 01.08.2024) «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (вместе с «Положением о системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»)) <https://base.garant.ru/72190034/>.
8. Постановление Правительства РФ от 5 марта 2018 г. № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.11.2024) <https://base.garant.ru/71895190/>.
9. Указ Президента РФ от 30.03.2022 № 166 (ред. от 07.04.2025) «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203300001>.
10. 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/.
11. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изменениями и дополнениями от 25.08.2021) <https://base.garant.ru/184842/>.

Основная литература:

1. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13314-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580241>.
2. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567626>.
3. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13314-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580241>.
4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 172 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19345-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556331>.
5. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления. Документооборот и делопроизводство: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. Н. Кузнецов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 545 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16004-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537146>.
6. Староверова, К. О. Технологии управления персоналом в государственных структурах: учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17311-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568634>.
7. Государственная служба: учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт,

2024. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18640-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545232>.

8. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс: учебник и практикум для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15403-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/tehnologii-kadrovyyh-praktik-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-master-klass-520471>;

9. Кузовкова, Т. А. Введение в экономику цифровых платформ: учебное пособие / Т. А. Кузовкова, Т. Ю. Салютин, О. И. Шаравова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 129 с. — ISBN 978-5-4497-1478-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117860.html>;

10. Подбор персонала: современные кадровые технологии: учебник и практикум для магистратуры и бакалавриата / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е. В. Камнева; под редакцией Ю. В. Долженковой. — Москва: Прометей, 2021. — 264 с. — ISBN 978-5-00172-062-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125619.html>;

11. Сулейманов, М. Д. Цифровая грамотность: учебник / М. Д. Сулейманов, Н. С. Бардыго. — М.: Креативная экономика, 2019. — 324 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/88548.html>;

12. Годунов, И. В. Противодействие коррупции: учебник / И. В. Годунов. — 5-е изд. — Москва: Институт автоматизации проектирования РАН, 2019. — 729 с. — ISBN 978-5-394-03416-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86716.html>;

13. Система государственного и муниципального управления. В 2 томах. Т.1: курс лекций. Москва: Дело, 2019. — 512 с. — ISBN 978-5-7749-1397-8 (т.1), 978-5-7749-1396-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/95125.html>;

14. Система государственного и муниципального управления. В 2 томах. Т.2: курс лекций. Москва: Дело, 2019. — 544 с. — ISBN 978-5-7749-1398-2 (т.2), 978-5-7749-1396-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/95126.html>.

Дополнительная литература:

1. Волкова, Н. В. HR-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569183>.

2. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17970-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568781>.

3. Авдулова, Т. П. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Т. П. Авдулова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 231 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05717-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539874>.

4. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18641-3. —

Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545233>.

5. 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>;

6. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-531529>;

7. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. Н. Кузнецов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 393 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16749-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/dokumentacionnoe-obespechenie-upravleniya-personalom-530256>;

8. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-516339#page/1>;

9. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/cifrovaya-ekonomika-509767>;

10. Политическое в условиях цифровых трансформаций: материалы Всероссийской научной конференции (с международным участием) «Политическое в условиях цифровых трансформаций: философия, наука, технологии», 24–25 сентября 2021 г., СПбГУ, Санкт-Петербург / Л. В. Сморгунов, О. Г. Щенина, А. М. Каплуненко [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова, А. В. Курочкина, О. А. Игнатьевой. — Москва: Аспект Пресс, 2022. — 383 с. — ISBN 978-5-7567-1213-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122567.html>;

11. Бокова Д.Д., Орлова А.В., Шаманова А.В. Анализ возможностей регионов Российской Федерации к внедрению цифровых технологий в систему управления//Основные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации общества материалы студенческой научной конференции. Российский новый университет. 2019. С. 74-78. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36960281>;

12. Михайлова А.О., Мытенков С.С., Сальникова Е.В., Шинкарев В.В. Возможности государства в обеспечении ускоренного развития экономики путем внедрения цифровых технологий//Бизнес. Общество. Власть. 2019. № 2 (32). С. 183-195. <https://elibrary.ru/item.asp?id=39245030>;

Интернет-ресурсы:

- Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов <https://docs.cntd.ru/document/556732695/>;
- Цифровые платформы <https://hsbi.hse.ru/articles/tsifrovye-platformy/>;
- Цифровая экономика на службе у народа <https://seleznev24.ru/tsifrovaya-ekonomika-na-sluzhbe-u-naroda/>;

- И. А. Васильева, В. В. Ильина, П. В. Николаева «Развитие кадровых технологий на государственной гражданской службе в условиях цифровой трансформации» <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/1577/1028/>;
- Т.Б. Лаврова, С.А. Еварович, С.Э. Мартынова, Н.Э. Готовщикова, О.А. Карлова «Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации» <https://repec.ranepa.ru/rnp/wpaper/w2022070.pdf>

Справочные системы:

- <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
- <https://rusneb.ru/> -Национальная электронная библиотека
- <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
- <https://yandex.ru/> - Поисковая система
- <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
- <https://www.garant.ru/> - Гарант

Примеры практических заданий

1. Индивидуальное задание.

- Перечислите кадровые процессы, которые реализуются в Вашем госоргане.
- Перечислите кадровые процессы, которые Вы включаете (считаете необходимым включить) в HR-цикл.

2. Работа в мини группах по 2-3 человека.

Опишите HR-цикл в системе государственной службы (идеальная модель); назовите ограничения для ее реализации

3. Работа в группах по 7-10 человек.

Сформулируете предложения по преодолению ограничений

Темы для обсуждения на практических занятиях

1. Факторы, определяющие зрелость системы управления персоналом.
2. Подходы и методы совершенствования системы управления персоналом.
3. Подходы и методология оценки персонала на государственной службе.
4. Опыт HR-трансформации ФНС России: кадровая стратегия, оценка персонала.
5. Практика внедрения изменений в федеральных органах государственной власти.

Задания для самостоятельной работы

Слушатели самостоятельно изучают материалы электронных курсов:

- «Кадровое планирование и методы анализа кадровых процессов»
- «Кадровая аналитика и аудит»
- «Управление организационными изменениями»

4. Оценка качества освоения программы

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация проходит в форме зачета, проводится в виде командной деловой игры.

Описание хода деловой игры:

1. На первом этапе каждая команда моделирует кейс-ситуацию, решением которой должно стать совершенствование кадрового процесса, и свое видение решения.
2. На втором и последующих этапах следующая за ней команда предлагает свое решение по кейс-ситуации, другие команды – могут предлагать альтернативные решения.
3. Приглашенные эксперты и преподаватель оценивают результативность предложенных каждой из команд решений.

Оценивание в процессе итоговой аттестации

Таблица 4.1

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	<p>Глубина анализа: теория увязана с практикой, владение понятийным аппаратом, предположения, обобщения, выводы на основе знаний законодательства, практического опыта, учета возможностей и ограничений.</p> <p>Логичность: предложенные решения и их представление непротиворечивы, понятны, причинно-следственные связи выявлены.</p> <p>Практичность: предложенные решения реализуемы, учтены ограничения и возможности.</p> <p>Актуальность: предложенные решения актуальны, отражают способность мыслить нестандартно, креативно.</p>
<i>не зачтено</i>	<p>Глубина анализа: поверхностное знание теории, законодательства, слабое владение понятийным аппаратом, предположения, обобщения, выводы в отрыве от практического опыта, без учета возможностей и ограничений.</p> <p>Логичность: предложенные решения и их представление противоречивы, причинно-следственные связи нарушены.</p> <p>Практичность: предложенные решения реализовать сложно, не учтены ограничения и возможности.</p> <p>Актуальность: предложенные решения не актуальны, сформированы по шаблону.</p>

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.2

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<ul style="list-style-type: none"> – определяет оптимальные методы и инструменты современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, уровня зрелости кадровых процессов; – способен внедрять современные кадровые технологии в профессиональную сферу деятельности
ПСК-1 - реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> – умеет ставить задачи работникам структурного подразделения, определять ресурсы для их выполнения и осуществлять контроль исполнения; – применяет методы оперативного управления персоналом организации, обеспечения кадровой безопасности;

	<ul style="list-style-type: none"> – работает с информационными системами, цифровыми сервисами по операционному управлению персоналом и работой структурного подразделения; – умеет формировать предложения по автоматизации и цифровизации операционного управления персоналом и работой структурного подразделения.
ПЛК-1 - умение мыслить системно (стратегически)	<ul style="list-style-type: none"> – при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.
ПЛК-2 – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<ul style="list-style-type: none"> – оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; – решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; – выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; – несет ответственность за свои решения и действия.