

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 Организационно-управленческая | 1. 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 | Знать: – современные кадровые технологии и их применение в профессиональной деятельности; – кадровый аудит и кадровый процесс на государственной гражданской службе | Уметь: – 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 | Владеть: навыками организации и внедрения современных кадровых технологий в профессиональную сферу деятельности |
| ВД 2. Операционное управление персоналом подразделением организации | и ПСК-1 ² – реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации | Знать: – технологии оперативного управления персоналом организации; – специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом, границы их применения. | Уметь: – применять методы оперативного управления персоналом организаций, обеспечения кадровой безопасности; – работать с информационными системами, цифровыми сервисами по операционному | Владеть навыками: – 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).

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | | | управлению персоналом и работой структурного подразделения; – формировать предложения по автоматизации и цифровизации операционного управления персоналом и работой структурного подразделения | |
| ВД 3. Стратегическое мышление | ПЛК-1 ³ - умение мыслить системно (стратегически) | | <i>Поведенческие индикаторы:</i> – 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 управлеченческих решений | ПЛК-2 ³ – умение оперативно принимать и реализовывать управлеченческие решения | | <i>Поведенческие индикаторы:</i> – 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 | Лекции / в интерактивно | Лабораторные занятия | Практические (семинарские) | Контактная самостоятельн | | Всего | Лекции/ в интерактивно | Лабораторные занятия (швейцарские) | Практические (семинарские) | Контактная самостоятельн | | | | | |
| 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 повышение 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).

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Таблица 3.1.1

| 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 | 2009, Борисоглебский государственный педагогический институт, историко-филологический факультет, специальность «Учитель русского языка и литературы» с дополнительной специальностью «История» 2013, Военно-технический университет Министерства обороны Российской Федерации, специальность «Юриспруденция», гражданско-правовая специализация | | ПАО Газпромбанк Исполнительный директор Центра развития стандартов деятельности сети Департамента операционной модели и регионального развития <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i> | | 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 | 2007, Российская академия правосудия при верховном суде и высшем арбитражном суде Юридический, Юриспруденция 2012, Воронежский государственный университет Экономический факультет, магистр экономики | | Федеральное государственное казенное учреждение «Дирекция по строительству и эксплуатации объектов Росграницы», начальник Управления по работе с персоналом <i>Основное место работы – штатный, почасовая оплата</i> | | 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 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.

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-kadrovyh-praktik-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-master-klass-520471>;

9. Кузовкова, Т. А. Введение в экономику цифровых платформ: учебное пособие / Т. А. Кузовкова, Т. Ю. Салютина, О. И. Шарапова. — 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-razvitiye-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. Еврович, 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:

- На первом этапе каждая команда моделирует кейс-ситуацию, решением которой должно стать совершенствование кадрового процесса, и свое видение решения.
- На втором и последующих этапах следующая за ней команда предлагает свое решение по кейс-ситуации, другие команды – могут предлагать альтернативные решения.
- 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. |