

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 2025г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

повышения квалификации

**«Развитие профессиональных компетенций управленческих кадров»**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

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

С.А. Еварович,  
Директор центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ  
РАНХиГС, кандидат педагогических наук

**Руководители программы:**

С.А. Еварович,  
Директор центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ  
РАНХиГС, кандидат педагогических наук

Ю.В. Козлова,  
заместитель директора центра развития международных проектов Института ВШГУ  
РАНХиГС

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

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативно-правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам	11
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	12
3.1. Кадровое обеспечение	12
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	17
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	17
4. Оценка качества освоения программы	20
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	20

## 1. Общая характеристика программы

В целях реализации пункта 3 перечня поручений Президента Российской Федерации (Пр-1240) по итогам заседания наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», утвержденного 29 июня 2024 года, и в целях укрепления связей Президентской академии со странами Дальнего зарубежья Институтом «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС в рамках образовательной квоты Правительства Российской Федерации на обучение иностранных государственных служащих на образовательных программах дополнительного профессионального образования Российской Федерации<sup>1</sup> разработана дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Развитие профессиональных компетенций управленческих кадров»* (далее – *Программа*).

Программа направлена на получение российского опыта в сфере государственного и муниципального управления и включает образовательный компонент, обеспечиваемый ведущими преподавателями, учеными, практиками в области управления Российской Федерации, ознакомление с работой органов государственной власти центрального и регионального (территориального) уровня, проведение совместных коммуникационных мероприятий с учеными, экспертами и государственными служащими.

### 1.1. Цель реализации программы

**Целью реализации** дополнительной профессиональной программы повышения квалификации *«Развитие профессиональных компетенций управленческих кадров»* является совершенствование компетенций в сфере государственного и муниципального управления, необходимых для осуществления профессиональной деятельности.

### 1.2. Нормативно-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 изм. и доп. от 21.04.2025г.).
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 № 81928).
3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (с изм. и доп. от 13.12.2021).
4. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрировано в Минюсте РФ 8 апреля 2022 г. регистрационный № 68136).
5. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

---

<sup>1</sup> Статья 78. Организация получения образования иностранными гражданами и лицами без гражданства в российских образовательных организациях Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «Об образовании в Российской Федерации».

6. 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)».

7. 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».

8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

9. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

10. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

11. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

12. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

*13. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:*

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.05.2025).

– ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.12.2024).

– Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

#### Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК, ФЗУ) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческий	ОПК-3. <sup>2</sup> Способен анализировать и применять нормы конституционного, административного и служебного права в профессиональной деятельности; использовать правоприменительную практику	Знать: современные тренды в сфере государственного управления; организационно-правовые основы публичного управления Российской Федерации	Уметь: внедрять современные тренды, технологии в сферу профессиональной деятельности	Владеть: навыками применения современных трендов и технологий, используемых в системе государственного управления Российской Федерации, в профессиональной деятельности
ВД 2. Управление персоналом организации	ПСК-1 <sup>3</sup> . Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	Знать: порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности; специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области обеспечения персоналом, границы их применения; тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты;	Уметь: обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала; работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам обеспечения персоналом, ведения поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности); обеспечивать соблюдение требований	Владеть навыками: анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом; подготовки запросов о кандидатах в государственные органы в случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, и обработки полученных сведений

<sup>2</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция В/03.6).

		нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права; законодательство Российской Федерации о персональных данных	законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации	
<b>УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
<b>Наименование категории (группы) универсальных компетенций</b>	<b>Код и наименование универсальной компетенции выпускника</b>	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Практический опыт</b>
Самоорганизация и саморазвитие	УК-6. <sup>4</sup> Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Знать сущность и цели профессионально-личностного саморазвития	Уметь работать над собой, в команде	Владеть навыками по развитию профессионально-личностных навыков и качеств

#### 1.4. Категория слушателей

Категория слушателей: иностранные граждане из числа государственных служащих федерального и регионального уровней органов власти, профессорско-преподавательский состав профильных образовательных учреждений Приднестровской Молдавской Республики.

Требования к слушателям программы: среднее профессиональное образование по программа подготовки специалистов среднего звена, высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

#### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы – 100 академических часов с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, из которых 52 ак.часа контактной работы со слушателем, в том числе 2 ак.часа итоговой аттестации; 48 ак.часов – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

#### 1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 7 недель 5 дней (см.табл. 2.1.1).

Режим занятий: до 8 ак.часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 20 человек, практической (семинарской) группы – 20 человек.

<sup>4</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

## 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 – 7 недель 5 дней			
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО
5 неделя	6 неделя	7 неделя	5 дней
УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО ИА ДОТ

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

Условные обозначения:

УЗ ДОТ - учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – учебные занятия с применением электронного обучения.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с дистанционных образовательных технологий.



## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Развитие профессиональных компетенций управленческих кадров»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, 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, час			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.	Модуль 1. Тренды в сфере государственного управления	28							8	8				20				ОПК-4 ПСК-1
1.1.	Современные тренды в сфере государственного управления	6							2	2				4				ОПК-4 ПСК-1
1.2.	Организационно-правовые основы публичного управления Российской Федерации	2												2				ОПК-4
1.3.	Цифровая трансформация в органах государственной власти	6							2	2				4				ОПК-4
1.4.	Внедрение клиентоцентричности в органах государственной власти	8							2	2				6				ОПК-4 ПСК-1 ПЛК-2
1.5.	Государственная политика пространственного развития страны	6							2	2				4				ОПК-4

2.	Модуль 2. Современные кадровые технологии	16						10	6		4		6				ПСК-1
2.1.	Архитектура кадровых процессов с учетом уровня зрелости системы управления персоналом	6						4	2		2		2				ПСК-1
2.2.	Внедрение современных кадровых технологий в органах публичной власти.	6						4	2		2		2				ПСК-1
2.3.	Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы	4						2	2				2				ПСК-1
3.	Модуль 3. Личностно-профессиональное развитие	52						32	16		16		22				УК-6
3.1.	Лидерство и руководство	8						4	2		2		4				УК-6
3.2.	Работа в команде	6						4	2		2		2				УК-6
3.3.	Эффективное управление временем	8						4	2		2		4				УК-6
3.4.	Управление конфликтами	8						4	2		2		4				УК-6
3.5.	Совершенствование навыков эффективной коммуникации делового письма	8						4	2		2		4				УК-6
3.6.	Переговоры и деловые коммуникации	6						4	2		2		2				УК-6
3.7.	Публичные выступления	6						4	2		2		2				УК-6
3.8.	Эффективное проведение совещаний	2						2	2								
3.9.	Управление изменениями	2						2	2								
	Итого:	98						50	30		20		48				
	Итоговая аттестация:	2	круглый стол													2/3	
	Всего:	100						50	30		20		48			2	

### 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

#### Содержание программы

Номер и наименование темы	Содержание темы
<b>Модуль 1. Тренды в сфере государственного управления</b>	
1.1. Современные тренды в сфере государственного управления	Современные тренды определяют развитие государственного управления, к которым относят: Цифровизацию органов государственной власти; Клиентоцентричность; Пространственное развитие страны и использование искусственного интеллекта при выполнении служебных задач.
1.2. Организационно-правовые основы публичного управления Российской Федерации.	Содержание понятий «публичное управление» и «публичная власть», признаки и функции органов публичного управления. Инструменты публичного управления: нормативно-правовые инструменты (государственные нормативные правовые акты, муниципальные акты) и инструменты саморегулирования. Цели и значение нормативного правового регулирования. Виды нормативных правовых инструментов. Современное публичное управление: основные характеристики и тренды. Роль граждан и общественных организаций в публичном управлении.
1.3. Цифровая трансформация в органах государственной власти	Анализ основных тенденций цифровой трансформации, которые указывает на то, что цифровизация и связанные с ней изменения ведут к новому витку социально-экономического развития. Характеристика цифровых преобразований с позиции повышения эффективности государственного управления, которым отводится ключевая роль для обеспечения национальной безопасности и конкурентоспособности страны в цифровой экономике.
1.4. Внедрение клиентоцентричности в органах государственной власти.	Особенности внедрения клиентоцентричного подхода в государственном управлении.  Стандарты, ценности и принципы внедрения клиентоцентричности в органах власти.  Инструменты внедрения клиентоцентричности.
1.5. Государственная политика пространственного развития страны.	Содержание темы несет теоретические и практические знания о политике пространственного развития страны, обеспечение устойчивого и сбалансированного пространственного развития страны, сокращение межрегиональных различий в уровне и качестве жизни людей, ускорение темпов экономического роста и технологического развития, обеспечение национальной безопасности.
<b>Модуль 2. Современные технологии кадрового управления</b>	
2.1. Архитектура кадровых процессов с учетом уровня зрелости системы управления персоналом	Кадровый цикл. Уровни зрелости системы управления кадрами на государственной гражданской службе. Факторы, определяющие зрелость системы. Характеристика кадровых процессов на каждом уровне зрелости.
2.2. Внедрение современных кадровых технологий в органах публичной власти.	Особенности внедрения современных кадровых технологий на примере отдельных государственных органов (Счетная палата России; ФНС России, Казначейство России и др.). Применение

	современных кадровых технологий на государственной службе (кадровая политика и кадровая стратегия, оценка и профессиональное развитие кадров, формирование кадровых резервов и др.)
2.3. Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы	Оценка эффективности процессов как часть планирования изменений. Подходы к совершенствованию системы управления кадрами на государственной гражданской службе как способ перехода на новый уровень зрелости. Основные способы внедрения изменений.
<b>Модуль 3. Личностно-профессиональное развитие</b>	
3.1. Лидерство и руководство	Компетенции и качества современного лидера в государственном управлении.  Новый сложный мир и задачи, стоящие перед человечеством. Компетенции и качества лидера. Самооценка по компетенциям. Рефлексия как инструмент саморазвития и самомотивации. Два подхода к управлению: Лидер или Руководитель. Уровни лидерства. Модель лидерства. Составляющие лидерства.
3.2. Работа в команде	Формирование эффективной команды в органах власти и управления. Особенности командного взаимодействия: группа или команда. Типы команд и методы формирования команд. Стадии развития команды. Роль лидера в формировании команды. Определение собственного профиля по базовым потребностям (выраженный и требуемый уровень потребности). Особенности взаимодействия в команде людей с разными потребностями. Распределение ролей в команде и построение коммуникаций на основе индивидуальных межличностных потребностей. Риски возникновения конфликтов и способы выхода из конфликтных ситуаций. Формирование доверия в командном взаимодействии: 3 уровня доверия.
3.3. Эффективное управление временем	Жизненные ценности. Пирамида внимания. Критерии постановки целей и краткосрочное планирование. Технология гибкого планирования дня. Контекстное планирование. Анализ приоритетов. Хронометраж. Поглотители времени. Отдых, восстановление и управление энергией. Общие рекомендации для рационального использования времени.
3.4. Управление конфликтами	Понятие конфликта (причины возникновения конфликтов; возникновение конфликтов на государственной гражданской службе; позиции и интересы в конфликте). Ошибки поведения в конфликте. Алгоритм и стратегии поведения в конфликтной ситуации. Работа с эмоциями. Техники снятия эмоционального напряжения. Матрица возможностей для выбора стратегии поведения. Карта конфликта. Общие и противоположные интересы сторон.
3.5. Совершенствование навыков эффективной коммуникации и делового письма	Повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации, совершенствование навыков письменных коммуникаций, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности в сфере государственного управления
3.6. Переговоры и деловые коммуникации	Классификация переговоров. 3 стиля ведения переговоров. Критерии оценки методов переговоров. Метод принципиальных переговоров. Принцип win-win (выигрыш – выигрыш) в

	<p>переговорах. Интересы и позиции сторон. Основные правила ведения переговоров. Как определяется сила на переговорах? Наилучшая альтернатива обговариваемому соглашению (НАОС). Изобретение взаимовыгодных вариантов. Шаги и уступки. Рычаги переговоров. Влияние и противостояние манипуляциям в деловых переговорах. Знакомство с основными технологиями влияния. Виды влияния. Убеждающее влияние. Распознавание манипуляции и скрытого подтекста. Виды манипуляций: давление, дипломатические, логические. Алгоритм противодействия манипуляциям.</p>
3.7. Публичные выступления	<p>Выступление перед живой аудиторией (выступление в формате деловых мероприятий; презентация проекта. Встречи с гражданами. Публичные дебаты; требования к речи). Зрительный контакт. Как смотреть на аудиторию. Отработка умения устанавливать контакт с аудиторией. Отработка невербального сообщения. Чтение с листа. Невербальное сообщение. Как читать доклады, не теряя контакт с аудиторией. Роль невербального сообщения в выступлении. Жесты. Постановка на публике. Отработка умения читать тексты, практически не глядя в них. Работа с негативно настроенной аудиторией. Методы работы с агрессивной аудиторией. Варианты ответов на неудобные вопросы. Отработка умения сдерживать агрессию в адрес спикера. Умение не поддаваться на провокации и отвечать на вопросы. Работа со страхом. Управление вниманием.</p> <p>Методы снижения волнения. Законы управления групповой динамикой. Отработка умения удерживать внимание аудитории.</p>
3.8. Эффективное проведение совещаний	<p>Изучение темы позволит разобрать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– три вида совещаний — оперативное, проблемное, инструктивное;</li> <li>– алгоритм подготовки совещания и составления повестки;</li> <li>– роли участников и ведущего совещания;</li> <li>– перечень возможных правил для совещания;</li> <li>– алгоритм действий в случае возникновения на встрече вопроса, не включенного в повестку;</li> <li>– 8 инструментов работы с информацией и решениями на проблемном совещании.</li> </ul>
3.9. Управление изменениями	<p>Изучение и построение систематического процесса планирования, реализации и контроля изменений внутри организации, направленные на повышение эффективности её функционирования и адаптации к внешним условиям. Построение плана минимизации сопротивления сотрудников и повышении вероятности успешного внедрения нововведений.</p>

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами - ведущими преподавателями, учеными, практиками в области управления федерального государственного бюджетного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Все преподаватели имеют ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области, 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/дополнитель ное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области професс иональн ой деятельн ости, лет	Стаж научно- педагогической работы		Наименование читаемой дисциплины
						Всего	В том числе по читаемо й дисципли не	
Еварович Светлана Анатольевна	1993, Томский государственный университет: история; историк, преподаватель общественно- политических дисциплин. 1999, Томский государственный	НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Совершенствовани е организации профессионального развития управленческих кадров»	директор Центра школа андрагогики и образовательного дизайна Института ВШГУ Основное место работы -штатный / почасовая оплата	кандидат педагогических наук	30	21	17	1.1. Современные тренды в сфере государственн ого управления 2.2 Внедрение современных

	университет: Государственное и муниципальное управление; менеджер в сфере государственного и муниципального управления	НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Управление образовательными программами»  НИУ «Высшая школа экономики», «Специфика использования интерактивных методов обучения в профессиональной подготовке управленческих кадров»						кадровых технологий в органах публичной власти
Лаврова Татьяна Будаевна	Байкальский государственный университет экономики и права, специальность «Мировая экономика»		Директор Дирекции методологии и технологий образования Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный / почасовая оплата	кандидат экономических наук	17			1.1.Современные тренды в сфере государственного управления
Паратунов Максим Владимирович	Волгоградский государственный педагогический университет Иностранный язык (английский) с дополнительной квалификацией Иностранный язык (немецкий) Учитель английского и немецкого языков		Директор Центра внедрения клиентоцентричного подхода «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС  Основное место работы –почасовая оплата труда		16	3	3	1.4. Внедрение клиентоцентричности в органах государственной власти.
Чепурнова Елена Сергеевна	2001, МПГУ, бакалавриат, бакалавр образования по специальности	ПК «Использование СДО в образовательном процессе с	Заместитель директора центра развития лидерских и управленческих		17	17	17	3.1. Лидерство и руководство 3.2. Работа в команде

	«Естествознание»; 2003, МПГУ, магистратура, магистр физико-математического образования	применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», РАНХиГС, 2020	компетенций ВШГУ РАНХиГС  Основное место работы – штатный / почасовая оплата					3.4. Управление конфликтами 3.6. Переговоры и деловые коммуникации 3.7. Публичные выступления
Морозов Михаил Юрьевич	2001, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, юриспруденция, юрист	2012, Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ), ПП, «Менеджмент в государственном и муниципальном управлении»	Директор Экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы Института ВШГУ РАНХиГС  Основное место работы – почасовая оплата труда	-	21	1	1	2.1. Архитектура кадровых процессов с учетом уровня зрелости системы управления персоналом 2.2. Внедрение современных кадровых технологий в органах публичной власти 2.3. Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы
Гадзаов Феликс Русланович	Экономист, Переводчик в сфере профессиональной коммуникации	Государственное и муниципальное управление, Мастер делового администрирования, Международный протокол и кросс-культурные коммуникации	- Директор центра «Цифровая школа госуправления» Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный / почасовая оплата	кандидат экономических наук	21	2	1	1.3. Цифровая трансформация в органах государственной власти
Лапшин Иван Михайлович	Менеджмент организации, Информатика и новые информационные технологии, Управление		Директор программ Центра «Цифровая школа госуправления» Института ВШГУ РАНХиГС		12	7	1	1.3. Цифровая трансформация в органах государственной власти



	проектами		Основное место работы – штатный / почасовая оплата					
Отоцкий Петр Леонидович	«Магистр прикладной математики и физики»	Математическое моделирование, численные методы и комплексы программ (05.13.18), физико- математические науки	Начальник отдела изучения и развития искусственного интеллекта в сфере госуправления Центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный / почасовая оплата	Кандидат физико- математических наук	18	4	1	1.3. Цифровая трансформация в органах государственной власти
Землянский Дмитрий Юрьевич	2008, Московский государственный университет, география, географ		Центр пространственного анализа и региональной диагностики Института прикладных экономических исследований	Кандидат географических наук	14	14	14	1.5. Государственная политика пространственног о развития страны
Третьяк Ирина Александровна	Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, юрист по специальности «Юриспруденция»	Доцент департамента публичного права факультета права НИУ ВШЭ <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>	Кандидат юридических наук Договор ГПХ		12	5	5	1.2. Организационно- правовые основы публичного управления Российской Федерации.
Шлентова Анастасия Евгеньевна			Эксперт Центра современных коммуникаций Института ВШГУ Президентской академии. Основное место работы – штатный, почасовая			-	-	3.5. Совершенствовани е навыков эффективной коммуникации и делового письма

Дорохова Татьяна Юрьевна	2008, Тихоокеанский государственный экономический университет, Экономика и управление на предприятии  Экономист-менеджер, специалист		Эксперт Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы – штатный, <i>почасовая</i>  Основное место работы – штатный, <i>почасовая оплата</i>		33	23	23	3.8. Управление конфликтами
Романенко Станислав Викторович			эксперт Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС  <i>Договор ГПХ</i>					3.9. Управление изменениями 3.8. Эффективное проведение совещаний 3.3. Эффективное управление временем 3.6. Переговоры и деловые коммуникации 3.2. Работа в команде
Анисимов Иван Альбертович			Эксперт Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ РАНХиГС  Основное место работы – штатный, <i>почасовая оплата</i>					3.1. Лидерство и руководство
Татаринова Людмила Николаевна			эксперт Центра школа андрагогики и образовательного дизайна					2.3. Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы

			Основное место работы – штатный, <i>почасовая оплата</i>					2.1. Архитектура кадровых процессов с учетом уровня зрелости системы управления персоналом
Чирковская Елена Георгиевна			Доцент факультета оценки и развития управленческих кадров; Кафедра психологии личности в системах Основное место работы – штатный, <i>почасовая оплата</i>					2.1. Архитектура кадровых процессов с учетом уровня зрелости системы управления персоналом

### 3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через собственный портал дистанционного обучения института «Высшая школа государственного управления» <https://portal.gosedu.ru/>. Слушателям предоставляется авторизованный доступ к дистанционному курсу через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Слушатели получают техническую поддержку и 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.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов.

### 3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### Примеры практических заданий

#### Модуль 1

#### Примеры тестовых заданий

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

**1. Высшей ценностью в соответствии с Конституцией Российской Федерации являются...**

- ☐ демократия и народовластие
- ☐ суверенитет Российской Федерации
- ☐ гражданские права и обязанности
- ☐ права человека

**2. Высшим непосредственным выражением власти народа являются...**

- ☐ митинг и референдум
- ☐ свободные выборы и демонстрации
- ☐ референдум и свободные выборы
- ☐ митинг и демонстрации

**3. Могут ли указы Президента Российской Федерации противоречить федеральным законам?**

- ☐ не могут, если иное не установлено федеральными конституционными законами
- ☐ не могут ни при каких основаниях
- ☐ могут, но только в период чрезвычайного положения
- ☐ могут, но только при наличии положительных заключений Конституционного

Суда Российской Федерации и Верховного Суда Российской Федерации

**4. Федеральное Собрание состоит из двух палат:**

- ☐ Совета Федерации и Государственной Думы
- ☐ Сената и Государственной Думы
- ☐ Государственной Думы и Совета Безопасности
- ☐ Государственной Думы и Государственного Совета

**5. Государственная гражданская служба Российской Федерации – это...**

- ☐ вид государственной службы по исполнению государственных полномочий
- ☐ вид публичной деятельности по реализации властных полномочий на государственных должностях

☐ вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы

☐ вид профессиональной служебной деятельности граждан Российской Федерации на должностях публичной службы

**6. Нанимателем федерального государственного служащего является...**

☐ Российская Федерация

☐ Правительство Российской Федерации

☐ федеральный государственный орган

☐ работодатель

**7. К существенным условиям служебного контракта относится...**

☐ обязательство о неразглашении сведений, составляющих государственную тайну и иную охраняемую федеральным законом тайну

☐ должностной регламент

☐ срок испытания при поступлении на государственную гражданскую службу

☐ результативность профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего

**8. Испытание на государственной гражданской службе обязательно устанавливается...**

☐ при заключении служебного контракта с гражданином, впервые поступающим на государственную гражданскую службу

☐ при назначении гражданина на должность государственной гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации

☐ при назначении на должность государственной гражданской службы гражданина, ранее проходившего государственную службу Российской Федерации

☐ при назначении государственного гражданского служащего на должность государственной гражданской службы в порядке перевода из другого государственного органа

**9. Вправе ли государственный гражданский служащий выполнять иную оплачиваемую работу?**

☐ вправе, с предварительным уведомлением представителя нанимателя в случае, если эта работа будет выполняться в выходные и (или) нерабочие праздничные дни

☐ вправе, с предварительным уведомлением представителя нанимателя, если выполнение работы не повлечет за собой конфликт интересов

☐ не вправе, так как государственный гражданский служащий не имеет права заниматься предпринимательской деятельностью

☐ не вправе в силу прямого запрета, установленного действующим законодательством

**10. Существует ли нормативно закрепленное определение понятия «коррупция»?**

☐ да, оно установлено федеральным законом

☐ да, оно установлено указом Президента Российской Федерации

☐ нет, в нормативных правовых актах не раскрывается содержание данного понятия

☐ нет, так как для целей правового регулирования не требуется раскрывать содержание данного понятия

**11. К коррупции НЕ относится...**

☐ злоупотребление служебным положением

☐ дача взятки

☐ коммерческий подкуп

☐ конфликт интересов

**12. Примером коррупции является...**

- ☐ получение любого подарка, связанного с профессиональной служебной деятельностью
- ☐ использование служебного положения в целях получения личной выгоды
- ☐ получение доходов от осуществления дополнительной оплачиваемой преподавательской деятельности в университете
- ☐ недобросовестное исполнение должностных обязанностей

**13. Непредставление гражданином при поступлении на государственную гражданскую службу представителю нанимателя сведений о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера либо представление заведомо недостоверных или неполных сведений является основанием для...**

- ☐ отказа в приеме на государственную гражданскую службу
- ☐ привлечения к дисциплинарной ответственности
- ☐ привлечения к административной ответственности
- ☐ привлечения к уголовной ответственности

**14. Невыполнение государственным гражданским служащим обязанности представлять представителю нанимателя сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера влечет...**

- ☐ временное отстранение от исполнения должностных обязанностей
- ☐ увольнение с государственной гражданской службы
- ☐ привлечение к уголовной ответственности
- ☐ привлечение к административной ответственности

**15. Конфликт интересов на государственной гражданской службе – это ситуация, при которой...**

- ☐ государственным гражданским служащим совершено коррупционное правонарушение
- ☐ государственный гражданский служащий получил от своего непосредственного руководителя поручение, исполнение которого приведет к нарушению действующего законодательства

☐ личная заинтересованность (прямая или косвенная) государственного гражданского служащего влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных обязанностей

☐ государственный гражданский служащий негативно оценивает реализуемую государственным органом политику или принятые руководством решения и, как следствие, не прилагает достаточного усердия и добросовестности для исполнения своих должностных обязанностей

**16. За совершение коррупционных правонарушений несут уголовную, административную, гражданско-правовую и дисциплинарную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации...**

- ☐ граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица без гражданства
- ☐ только граждане Российской Федерации и иностранные граждане
- ☐ только граждане Российской Федерации и лица без гражданства
- ☐ только граждане Российской Федерации

## Модуль 2

**Примерный перечень вопросов для практических занятий:**

1. Кадровое планирование в управлении персоналом органов публичной власти.
2. Задачи сотрудников кадровой службы органов государственной власти в сфере кадрового прогнозирования и планирования.
3. Стабилизация численности органов публичной власти.
4. Методы анализа и прогнозирования кадровых процессов.
5. Применение информационных технологий в управлении персоналом органов публичной власти.

6. Приоритеты цифровизации кадровой работы. Внедрение электронного кадрового документооборота.
7. Текущее состояние и перспективы развития федеральной государственной информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы.
8. Поступление на государственную гражданскую службу.
9. Организация сопровождения конкурсных и иных процедур при поступлении на государственную гражданскую службу и назначении на должности государственной гражданской службы.
10. Возможности сотрудника кадровой службы при анализе документов кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы и организации оценки их профессионального уровня.
11. Организация привлечения независимых экспертов к оценочным процедурам.
12. Особенности заключения и изменения служебного контракта. Формирование основных разделов должностного регламента и его изменение.
13. Ведение личных дел и трудовых книжек государственных гражданских служащих (формирование и представление сведений о трудовой деятельности).
14. Основные задачи сотрудников кадровой службы при обеспечении прохождения государственной гражданской службы.
15. Организация прохождения испытания на государственной гражданской службе и учет его результатов.

### Модуль 3

1. Оцените приведенные ниже формулировки целей по критериям SMART:

- Выполнять работы по графику.
- Эффективно реагировать на обращения граждан.
- Потери времени, связанные с несчастными случаями и травмами, не должны превышать 1.2% общего рабочего времени.
- К 2025-му году каждой семье военнослужащего предоставить отдельную квартиру.
- Перемещение бухгалтерии на новое место должно быть произведено поэтапно.
- Разработать и внедрить новую систему аттестации к 15 октября 2023 года, потратив на это не более 10 рабочих дней.

2. Поставьте цель для своего подразделения по критериям SMART.

3. Способы работы со стрессом

Интеллектуальный / ментальный стресс.

Отметьте, какие ментальные установки Вы наблюдаете у себя:

1. Катастрофизация Слова-маркеры: «все пропало», «я ничего не могу поделать».
2. Установка долженствования Слова-маркеры: должен, не должен, обязательно, «во что бы то ни стало», «кровь из носу»
3. Установка максимализма Слова-маркеры: по максимуму, только на отлично, на пятерку, на 100 % («на все сто»).
4. Установка обобщения Слова-маркеры: все, никто, все, ничто, всюду, нигде, никогда, всегда, вечно, постоянно.
5. Установка чтения мыслей Слова-маркеры: он(она/они) думает(ют).

#### 4. Переформулирование неконструктивных установок в позитивное утверждение:

1. В каждом предложении найдите слово с отрицанием или негативным смыслом
2. Исключите это слово или перефразируйте предложение так, чтобы он звучало позитивно, позволяя проявиться Вашему желанию
3. Чтобы сделать Ваше желание более реальным, добавьте к позитивному желанию конструкцию со словами «если...» или «когда...»

#### 5. Эмоциональный интеллект. Дневник эмоций. Ведение дневника эмоций.

Зафиксируйте факты: какие наиболее сильные эмоции вам запомнились за сегодняшний день, в какие моменты они возникли. Запишите, какие ощущения возникали в теле во время переживания этих эмоций, какие мысли посещали вас в этот момент? Любая эмоция — это выброс определенного гормона. Поэтому важно отслеживать, где зарождаются ощущения.

Факт (ситуация, что произошло?)	Эмоции	Физические ощущения	Мысли	Реальное поведение	Желаемое поведение	Инструменты самоконтроля

#### 6. Матрица выбора стратегии в конфликтной ситуации.

Опишите конфликтную ситуацию. Определите, кто действующие стороны и что является проблемой. Проанализируйте каждый подход в этой ситуации и оцените результат его применения. Выберите оптимальную стратегию в данной ситуации.

Подход	Что сделаю? Мои действия/слова	Результат применения подхода	Желательность такого результата
1. Конфронтация			
2. Приспособление			
3. Избегание			
4. Компромисс			
5. Сотрудничество			



### **Задание для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа слушателей – это 48 академических часов работы с применением электронного обучения. Слушатели проходят следующие курсы, разработанные для программы повышения квалификации и размещенные на портале ВШГУ [new.portal.gosedu.ru](http://new.portal.gosedu.ru):

- Конституционное устройство Российской Федерации. Система органов публичной власти.
- Лидерство
- Управление временем
- Управление конфликтами
- Публичные выступления
- Письменные и устные коммуникации
- Сложные переговоры: тактики влияния
- Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания
- Цифровая грамотность
- Клиентоцентричный подход в государственном управлении

### **Нормативно-правовые документы:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 13.12.2024) <https://base.garant.ru/403266160/?ysclid=m74ssjfq3x893202196>.
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024г.) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).
4. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (посл. ред. от 13.07.2024г.) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/);
5. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ (посл. ред. от 08.07.2024г.) «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» <https://base.garant.ru/74451176/>;
6. Распоряжение Президента Российской Федерации от 30 сентября 2024 г. № 310-рп об организации в 2024 году дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих за пределами Российской Федерации <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410359776/>.
7. Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/>.
8. Постановление Правительства РФ от 10.10.2020 № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами» (вместе с «Положением о ведомственных программах цифровой трансформации») <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/65155.html>.
9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408634367/?ysclid=m74su32jhi241553218>
10. Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изм. и доп. от 26 июня 2023 г.) <https://base.garant.ru/72179524/>.

11. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года” <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.

### **Основная литература:**

1. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15469-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/516347/p.1>.
2. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16260-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/530701/p.2>.
3. Муратшина, К. Г. Международные отношения. Российско-китайские отношения в конце XX — начале XXI веков: учебное пособие для вузов / К. Г. Муратшина ; под научной редакцией В. И. Михайленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 125 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17660-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/mezhdunarodnye-otnosheniya-rossiysko-kitayskie-otnosheniya-v-konce-xx-nachale-xxi-vekov-533497#page/1>.
4. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 582 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 3 — URL: <https://urait.ru/bcode/509711/p.3>.
5. Попова Н.Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. — М.: Изд.Юрайт, 2023. <https://urait.ru/viewer/pravovoe-obespechenie-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-516669#page/1>.
6. Прокофьев, С. Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 695 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 5 — URL: <https://urait.ru/bcode/519235/p>.
7. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 263 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/497722>.
8. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Тихомиров Ю.А., Старостина А.Н. Качество российского государственного управления: проблемы и приоритеты - М.: Дело (РАНХиГС), 2022.
9. Урбанистика. Городская экономика, развитие и управление: учебник и практикум для вузов / Л. Э. Лимонов [и др.]; под редакцией Л. Э. Лимонова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 822 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11389-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/518026/p.2>.

### **Дополнительная литература:**

1. Бартош, А. А. Основы международной безопасности. Организации обеспечения международной безопасности: учебное пособие для вузов / А. А. Бартош. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11783-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/viewer/osnovy-mezhdunarodnoy-bezopasnosti-organizacii-obespecheniya-mezhdunarodnoy-bezopasnosti-515578>.

2. Современные направления обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса (федеральный, региональный, отраслевой аспекты): монография / А. П. Плотников, Р. Р. Баширзаде, А. В. Пахомова [и др.]; под редакцией А. П. Плотникова. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 154 с. Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/120940.html>.
3. Сорокин, Р. С. Система юридической ответственности государственных служащих за коррупцию: монография / Р. С. Сорокин. — Саратов: Вузовское образование, 2021. — 149 с. — ISBN 978-5-4487-0775-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/105663.html>.
4. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>.
5. 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>.
6. Воган, Эванс Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Эванс Воган; перевод В. Н. Егоров. — 3-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 458 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/37047.html>.

#### **Интернет-ресурсы:**

- Стандарты клиентоцентричности [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrichnosti/?ysclid=m74sv6c2e3154713300](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/?ysclid=m74sv6c2e3154713300)
- Официальные ресурсы органов государственной власти Российской Федерации <http://www.gov.ru/>
- Официальный сайт федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» <https://gosszlzhba.gov.ru/>
- Сайт по кадровому делопроизводству <https://www.kadrovik-praktik.ru/>
- Журнал «Кадровое дело» <https://e.kdelo.ru/>
- Журнал КСК Эксперт <https://journal.ksk.expert/>
- Документы – Правительство России <http://government.ru/rugovclassifier/622/main/>
- Портал государственных услуг <http://www.gosuslugi.ru/>

## **4. Оценка качества освоения программы**

### **4.1. Формы и объем итоговой аттестации**

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате круглого стола.

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

В соответствии с [Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»](#) и п.1.8 Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461) к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности (посещавшие учебные занятия согласно утвержденному ВШГУ расписанию) и в полном объеме выполнившие учебный план.

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

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

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

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

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

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

*Примерные темы для подготовки к итоговой аттестации:*

- Современные тренды в сфере государственного управления
- Организационно-правовые основы публичного управления Российской Федерации
- Цифровая трансформация в органах государственной власти
- Внедрение клиентоцентричности в органах государственной власти
- Государственная политика пространственного развития страны
- Архитектура кадровых процессов с учетом уровня зрелости системы управления персоналом
- Применение современных кадровых технологий на государственной службе (кадровая политика и кадровая стратегия, оценка и профессиональное развитие кадров, формирование кадровых резервов и др.)
- Внедрение изменений в государственных органах: роль кадровой службы
- Компетенции и качества современного лидера в государственном управлении
- Формирование эффективной команды в органах власти и управления
- Эффективное управление временем
- Понятие конфликта (причины возникновения конфликтов; возникновение конфликтов на государственной гражданской службе; позиции и интересы в конфликте)
- Совершенствование навыков эффективной коммуникации и делового письма
- Переговоры и деловая коммуникация
- Публичные выступления

Таблица 4.1.1

### Критерии оценки слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он усвоил программный материал, излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Допускаются неточности, недостаточно правильные

Оценка	Требования к знаниям
	формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при выполнении практических работ
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, путается в ответах, показывает отрывочные знания, не отвечает или затрудняется отвечать на основные и дополнительные вопросы. Как правило, оценка «незачет» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.1.2

### Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-4. Способен анализировать и применять нормы конституционного, административного и служебного права в профессиональной деятельности; использовать правоприменительную практику	способен применять современные инновационные технологии в государственном управлении Российской Федерации с учетом полученных знаний, умений, навыков
ПСК-1. Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	способен применять современные кадровые технологии на государственной службе и внедрять изменения в государственных органах
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	способен выстраивать траекторию своего личностно-профессионального развития