

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«05» марта 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

КАДРОВАЯ СЛУЖБА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

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

Руководители программы:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы и технологии обучения.....	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации.....	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	7
2.1. Календарный учебный график.....	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы	10
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	10
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	10
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	11
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	13
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	15

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)¹.

¹ Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации 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 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Цель реализации программы - формирование комплекса профессиональных компетенций, обеспечивающих эффективную организацию и реализацию основных кадровых процессов на государственной гражданской службе.

Задачи программы обучения:

– 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. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012.

2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013г. №1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

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

5. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

6. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

7. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н.

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.

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 22.09 2017г. №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»

11. 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).

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 реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письма Минобрнауки России от 21 апреля 2015 г. № ВК-1011/06, № АК-1012/06, № АК-1013/06).

15. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

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

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

– Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2 ² - Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Владеть:</i> навыками организации и внедрения современных кадровых технологий в профессиональную сферу деятельности	<i>Знать:</i> – современные кадровые технологии и их применение в профессиональной деятельности; – кадровый аудит и кадровый процесс на государственной гражданской службе	<i>Уметь:</i> – внедрять современные кадровые технологии в соответствующую сферу деятельности; – определять оптимальные методы и инструменты современных кадровых технологий в зависимости от целей и задач государственного органа, уровня зрелости кадровых процессов
ВД 2. Операционное управление персоналом и подразделением организации	ПСК-1 ³ – реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	<i>Владеть навыками:</i> – оперативного управления персоналом структурного подразделения организации; – постановки задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения.	<i>Знать:</i> – технологии оперативного управления персоналом организации; – специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы по управлению персоналом, границы их применения.	<i>Уметь:</i> – применять методы оперативного управления персоналом организации, обеспечения кадровой безопасности; – работать с информационными системами, цифровыми сервисами по операционному управлению персоналом и работой структурного подразделения; формировать предложения по автоматизации и цифровизации операционного управления

²Федеральный 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.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция G/02.7).

				персоналом и работой структурного подразделения
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристики компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Стратегическое мышление	ПЛК-1 ³ - 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. 		
Принятие управленческих решений	ПЛК-2 ⁴ – 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. 		

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 и технологии обучения

Форма и технологии обучения – очная (с применением электронного обучения (ЭО)).

1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения – 5 дней.

Режим занятий – до 8 академических часов в день.

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

Предельная максимальная численность лекционной группы – 60 слушателей, практической (семинарской) группы – 60 слушателей.

1.7. Документ о квалификации

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

⁴ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gosslužhba/16/1>

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:

УЗ – учебные занятия

ИА - итоговая аттестация

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения

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 (ЭО) 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	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия	Практические (семинарские) занятия /в	Индивидуальные и групповые консультации					
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:		2															3/2	
Всего:		36	20	6	14									14			2	

2.3 Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы

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

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Академия располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы и итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом программы повышения квалификации и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- ✓ лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- ✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);
- ✓ библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);

- ✓ лицензионное программное обеспечение: MS Office и iSpring Suite — работающее в интерфейсе Microsoft PowerPoint конструктор презентаций и курсов, используемых в электронном обучении;
- ✓ компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120
- ✓ плазменная панель Conrac Basic 42
- ✓ акустическая система RBH A-810
- ✓ усилитель Crown LPS 800
- ✓ структура информационно-образовательной среды включает:
- ✓ образовательный w-портал (сайт) Академии;
- ✓ специализированную электронную систему дистанционного обучения;
- ✓ базы данных электронных информационных ресурсов;
- ✓ корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- ✓ доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- ✓ доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- ✓ систему электронной почтовой пересылки письменных работ, слушателей;
- ✓ взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- ✓ проведение электронных семинаров и др.

организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, в том числе оборудованные места для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Учебно-методическое обеспечение программы.

Для обеспечения обучения слушателей по программе «Кадровая служба в условиях изменений» имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы операционные системы, обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

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

Самостоятельная работа с применением электронного обучения

Слушатели с помощью дистанционных образовательных технологий изучают материалы нескольких электронных курсов

Информационное обеспечение программы (указание источников за последние 3 года):

– Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года).
2. Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».
3. Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
6. Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 года № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
7. Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 5 марта 2018 года № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации».

– Основная литература:

1. Государственная служба : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общ. ред. Е. В. Охотского. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18640-6.
2. 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.
3. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / под общ. ред. Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2.
4. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для вузов / под общ. ред. Л. В. Фотиной. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13314-1.
5. 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.
6. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс : учебник и практикум для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общ. ред. Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15403-0.

– Дополнительная литература:

1. 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.

2. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / отв. ред. С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17970-5.
3. 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.
4. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общ. ред. Е. В. Охотского. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18641-3.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика : учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова ; под ред. Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета. Оценивание производится по результатам прохождения командной деловой игры.

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

В соответствии с [Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»](#) и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план .

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и 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 и других организаций.

Описание хода деловой игры:

1. На первом этапе каждая команда моделирует кейс-ситуацию, решением которой должно стать совершенствование кадрового процесса, и свое видение решения.

2. На втором и последующих этапах следующая за ней команда предлагает свое решение по кейс-ситуации, другие команды – могут предлагать альтернативные решения. Приглашенные эксперты и преподаватель оценивают результативность предложенных каждой из команд решений.

Таблица 4.1

Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	<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>
«не зачтено»	<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>

5.ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

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; – 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

- 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.