

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

Центр Базовой организации СНГ по подготовке кадров
в области государственного управления
функционального блока «Международная деятельность»

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор РАНХиГС
А.М. Марголин
« 28 » сентября 2026 г.

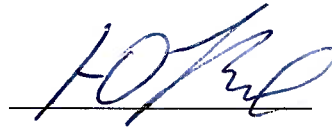
**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

Новые подходы в государственном управлении

Москва, 2026

Разработчик:

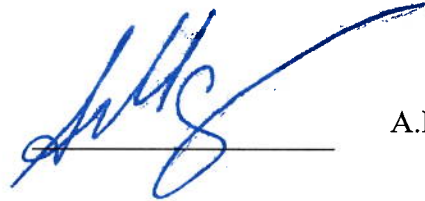
Начальник отдела организации защит
диссертаций Управления аспирантуры
и докторантуры РАНХиГС,
к.полит.н., доцент



Ю.В. Баталова

Руководитель программы:

Проректор РАНХиГС, д.э.н., профессор



А.М. Марголин

Руководитель

структурного подразделения:

Директор центра Базовой организации СНГ
по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока «Международная
деятельность», к.полит.н.



С.Г. Старцева

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании методического совета функционального блока «Международная деятельность» и рекомендована к реализации, протокол №13 от «28» сентября 2026 г.

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	8
1.5. Формы и технологии обучения	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план	10
2.3. Содержание программы по темам	12
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	14
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы ..	14
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	14
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	21
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	26
Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка).....	28

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации программы

Целью программы повышения квалификации «Новые подходы в государственном управлении» (далее – Программа) является совершенствование профессиональных компетенций слушателей, необходимых для применения современных подходов и инструментов государственного управления в решении задач социально-экономического развития Туркменистана.

В Программе ставятся следующие задачи:

- сформировать представление о современных тенденциях, теориях и инструментах повышения эффективности государственного управления, а также о механизмах противодействия коррупции на государственной службе;
- раскрыть методологию и принципы социально-экономической политики государства и роль социальной политики в достижении целей национального развития;
- совершенствовать навыки стратегического анализа, подготовки, принятия и реализации управленческих решений в органах государственной власти;
- ознакомить слушателей с подходами к трансформации государственного управления на основе данных, человекоцентричного проектирования государственных сервисов и ответственного применения искусственного интеллекта;
- научить слушателей применять современные подходы к профилактике и разрешению трудовых конфликтов, включая формирование доказательной базы и медиативные процедуры.

1.2. Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 25.04.2026) «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
4. Конституция Туркменистана (с изменениями и дополнениями по состоянию на 21.01.2023).
5. Закон Туркменистана от 26.03.2016 № 363-V «О государственной службе».
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 N 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
7. Приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 N 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление» (зарегистрировано в Минюсте России 28.08.2020 N 59530).
8. Приказ Минтруда России от 15.12.2014 N 1041н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области медиации (медиатор)"» (зарегистрировано в Минюсте России 29.12.2014 N 35478).
9. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 N 109н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом"» (зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136).
10. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным

профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 N 81928).

11. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 22 сентября 2017 года № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
12. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
13. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 13 января 2026 года № 02-00010/001 «Об утверждении Правил приёма на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».
14. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ».
15. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 20 апреля 2026 года № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии».

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

**Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации и профессиональных компетенций,
планируемых к освоению (результаты обучения)**

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции ОПК, или трудовые функции ПСК (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5
Организационно-управленческая деятельность в сфере государственного управления	ОПК-1¹. Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	Навыки выявления коррупционных рисков и оценки соблюдения норм служебной этики в деятельности органа власти	Механизмы противодействия коррупции на государственной службе; нормы служебной этики государственного служащего	Выявлять коррупционные риски в деятельности органа власти и предлагать меры по их профилактике
	ОПК-2¹. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	Навыки стратегического анализа внешней среды и подготовки управленческих решений в органе власти	Понятие, модели и особенности стратегического управления в государственном секторе; принципы целеполагания (SMART- и FAST-цели); методы стратегического анализа; этапы подготовки, принятия и реализации управленческих решений	Формулировать стратегические цели органа власти; проводить анализ факторов внешней среды; разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений
	ОПК-4¹. Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	Навыки проектирования обновлённой модели государственного процесса или сервиса с использованием данных и инструментов искусственного интеллекта	Направления цифровой трансформации государственного управления; принципы человекоцентричного проектирования и прототипирования государственных сервисов; возможности, ограничения и риски применения искусственного интеллекта в государственном управлении	Отличать автоматизацию процедур от перепроектирования управленческого процесса; разрабатывать прототип государственного сервиса с позиций пользователя и администратора; применять инструменты искусственного интеллекта для подготовки аналитических материалов с проверкой полученных результатов
	ОПК-5¹. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	Навыки анализа мер социально-экономической политики и оценки социальных расходов государства	Теоретические основы, методология, функции и принципы социально-экономической политики государства; место социальной политики в системе целей национального развития; содержание и структура социального бюджета, методы его оценки	Оценивать меры социальной политики с точки зрения их целей, инструментов, источников финансирования и результатов; выявлять социальные риски и обосновывать приоритеты социальных расходов

	ОПК-6¹ . Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	Навыки анализа организации административных процессов и выбора инструментов повышения эффективности государственного управления	Современные теории и концепции государственного управления; методология политико-административных реформ: системный и функционально-структурный подходы, управление процессами, управление по результатам; инструменты повышения эффективности государственного управления	Оценивать эффективность применяемых инструментов государственного управления; обосновывать выбор инструментов (аутсорсинг, управленческие команды, стандартизация, управление проектами) для решения задач органа власти
Деятельность по урегулированию споров с применением процедуры медиации	ПСК-1² . Ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершения процедуры медиации	Навыки применения медиативных процедур при урегулировании трудовых споров в организации	Принципы медиации; правовые возможности и ограничения применения медиации при разрешении трудовых споров; техники деэскалации конфликта и ведения переговоров	Выявлять интересы сторон трудового спора; организовывать поиск взаимоприемлемых решений; формулировать условия медиативного соглашения
Документационное обеспечение работы с персоналом	ПСК-2³ . Разработка типовых форм документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений	Навыки подготовки пакета документов по служебному конфликту и проектов локальных актов по досудебному урегулированию индивидуальных трудовых споров	Требования трудового законодательства к оформлению трудовых отношений и дисциплинарных процедур; правила сбора и фиксации доказательств, в том числе в системах электронного документооборота; порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров	Оценивать допустимость и достаточность доказательств; разрабатывать проекты локальных нормативных актов и приказов по итогам служебной проверки

⁽¹⁾ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление. Утверждён приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. N 1000.

⁽²⁾ Профессиональный стандарт 07.001 «Специалист в области медиации (медиатор)». Утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 15 декабря 2014 г. N 1041н, трудовая функция А/03.6.

⁽³⁾ Профессиональный стандарт 07.003 «Специалист по управлению персоналом». Утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. N 109н, трудовая функция А/02.6.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура);
- руководители, сотрудники и преподаватели образовательных организаций;
- руководители и специалисты органов государственной власти и организаций государственного сектора, участвующие в разработке и реализации государственных проектов.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы составляет 72 академических часа. Из них 30 часов учебных занятий и 10 часов групповых консультаций проводятся с применением дистанционных образовательных технологий, 30 часов отводится на самостоятельную работу слушателей и 2 академических часа на итоговую аттестацию с применением дистанционных образовательных технологий.

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Общая продолжительность обучения 15 дней в очно-заочной форме с применением дистанционных образовательных технологий.

Срок освоения программы – 72 академических часа.

Занятия проводятся не более 6 дней в неделю. Точное время проведения занятий определяется заказчиком программы.

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

Условные обозначения:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;

ГК ДОТ – групповые консультации с применением дистанционных образовательных технологий;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий;

СР – самостоятельная работа;

В – выходной день.

Таблица 2

Календарный учебный график

Период обучения – 15 дней						
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
1 19.10.2026 УЗ ДОТ	2 20.10.2026 УЗ ДОТ	3 21.10.2026 УЗ ДОТ	4 22.10.2026 УЗ ДОТ	5 23.10.2026 УЗ ДОТ	6 24.10.2026 СР	7 25.10.2026 В
8 26.10.2026 СР ГК ДОТ	9 27.10.2026 СР ГК ДОТ	10 28.10.2026 СР ГК ДОТ	11 29.10.2026 СР ГК ДОТ	12 30.10.2026 СР ГК ДОТ	13 31.10.2026 СР	14 01.11.2026 В
15 02.11.2026 СР ИА ДОТ	—	—	—	—	—	—

2.2. Учебный план

Таблица 3

Учебный план

№ 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 / лабораторные) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские / лабораторные) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Тема 1. Современное государственное управление: тенденции, вызовы и перспективы	14	-	-	-	-	-	6	8	4	2	-	2	-	-	-	-	ОПК-1 ОПК-6
2.	Тема 2. Социально-экономическая политика государства	14	-	-	-	-	-	6	8	4	2	-	2	-	-	-	-	ОПК-5
3.	Тема 3. Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений	14	-	-	-	-	-	6	8	2	4	-	2	-	-	-	-	ОПК-2
4.	Тема 4. Государственное управление нового поколения: данные, искусственный интеллект и проектирование государственных сервисов	14	-	-	-	-	-	6	8	2	4	-	2	-	-	-	-	ОПК-4

1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
5.	Тема 5. Новые подходы к профилактике и разрешению трудовых конфликтов: внедрение стандартов доказывания и медиативных процедур	14	-	-	-	-	-	6	8	4	2	-	2	-	-	-	-	ПСК-1 ПСК-2
	Итого:	70	-	-	-	-	-	30	40	16	14	-	10	-	-	-	-	
	Итоговая аттестация	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	З(Д) ¹ 2	ОПК-1 ОПК-2 ОПК-4 ОПК-5 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2
	Всего:	72	-	-	-	-	-	30	40	16	14	-	10	-	-	-	2	

¹ З(Д) – итоговая аттестация в форме зачета (тестирование) с применением дистанционных образовательных технологий

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание программы по темам

Номер темы и её наименование	Содержание темы
Тема 1. Современное государственное управление: тенденции, вызовы и перспективы	Тенденции развития и актуальные научные теории государственного управления, результаты и последствия их внедрения. Системный и функционально-структурный подходы к организации государственного управления. Концепция управления процессами и управления по результатам. Методология современных политико-административных реформ. Инструменты повышения эффективности современного государственного управления: аутсорсинг государственных услуг; управленческие команды в системе исполнительной власти и государственной службы; институты развития нового типа; стандартизация; управление проектами. Противодействие коррупции на государственной службе: механизмы, тенденции и вызовы.
Тема 2. Социально-экономическая политика государства	Теоретические основы экономической политики государства: цели, функции, принципы и инструменты. Методология социально-экономической политики. Место социальной политики в системе целей национального развития и условий функционирования экономики. Основные направления социальной политики: политика занятости, поддержка семей с детьми, пенсионное обеспечение, развитие здравоохранения и образования. Социальные проблемы и социальные риски. Социальная политика как инструмент устойчивого развития. Инструменты реализации социальной политики: правовое регулирование, социальные выплаты, предоставление социальных услуг. Адресный и универсальный подходы к социальной поддержке. Содержание и структура социального бюджета, методы его оценки. Показатели результативности мер социально-экономической политики.
Тема 3. Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений	Новые аспекты стратегического управления: гибкий и инновационный подход, трансформация менеджмента в государственных структурах. Понятие, сущность и модели стратегического управления, его особенности в государственном управлении. Стратегическое видение; SMART- и FAST-цели. Стратегический анализ внешней среды. Целевая ориентация управленческих решений: подготовка, принятие и реализация. Принципы проектного подхода при формировании проектов развития территорий. Оценка экономических, социальных и экологических факторов развития территорий.

Тема 4. Государственное управление нового поколения: данные, искусственный интеллект и проектирование государственных сервисов	Трансформация государственного управления: от цифровизации отдельных операций к перепроектированию процессов и сервисов. Различие между автоматизацией и управленческим изменением. Использование данных для обоснования решений; проактивные и адресные государственные сервисы. Человекоцентричный подход и дизайн-мышление при разработке государственных услуг: жизненная ситуация и пользовательский путь гражданина. Быстрое прототипирование государственных решений. Искусственный интеллект как инструмент государственного служащего: подготовка аналитических материалов, вариантов решений и документов. Ответственное использование искусственного интеллекта: проверка результатов, защита служебной информации, ответственность должностного лица за итоговое решение.
Тема 5. Новые подходы к профилактике и разрешению трудовых конфликтов: внедрение стандартов доказывания и медиативных процедур	Профилактика и разрешение трудовых конфликтов: доказательная база и медиация. Правила сбора цифровых доказательств в системах электронного документооборота. Внутриведомственная медиация для урегулирования вертикальных и горизонтальных споров с учетом ограничений законодательства. Техники деэскалации агрессии и ведения жестких переговоров по передаче критической информации (отказ в надбавках, наложение взысканий). Разработка локальных актов для досудебного урегулирования индивидуальных трудовых споров и минимизации правовых рисков.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Президентская академия и ее партнерские организации в государствах-участниках СНГ располагают материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий, самостоятельной работы, консультаций и итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы «Новые подходы в государственном управлении» перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- лекционные аудитории и помещения для проведения практических занятий, индивидуальных и групповых консультаций, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций (экран или панель, обеспечивающие читаемость текста с последнего ряда аудитории), средствами звуковоспроизведения и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для самостоятельной работы слушателей, оснащённые компьютерами с доступом к сети Интернет и информационным базам данных;
- необходимое для реализации программы лицензионное программное обеспечение, включая операционные системы, офисные прикладные программы (текстовый и табличный редакторы, программу подготовки презентаций) и иные средства информационно-коммуникационных технологий.

Информационно-образовательная среда Академии обеспечивает слушателям и научно-педагогическим работникам доступ к необходимым для реализации программы электронным информационным и образовательным ресурсам независимо от места их нахождения. Реализация программы осуществляется с использованием автоматизированной системы смешанного обучения (СДО) АСУО. Слушателям программы предоставляется авторизованный доступ по индивидуальному логину и паролю на информационно-образовательный портал (<http://fbmd.gosedu.ru>).

Учебно-методические материалы программы размещаются в электронном хранилище Яндекс.Диск, доступ к которому предоставляется слушателям по ссылке: (<https://disk.360.yandex.ru/d/aEdCtFhED48X1Q>)

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.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Совокупность форм обучения по программе «Новые подходы в государственном управлении» включает:

- лекционные занятия, в ходе которых у слушателей расширяются системные знания о современных тенденциях развития государственного управления, социально-экономической политике государства, стратегическом планировании, цифровой трансформации государственного управления и современных подходах к урегулированию трудовых конфликтов;
- практические занятия, в ходе которых формируются навыки анализа управленческих процессов, подготовки управленческих решений и проектирования государственных сервисов;

- групповые консультации, в ходе которых слушателям оказывается методическая поддержка в освоении содержания программы, разъясняются возникающие вопросы по темам и осуществляется подготовка к итоговой аттестации;

- самостоятельную работу, направленную на закрепление знаний, умений и практического опыта, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

В результате освоения программы у слушателей совершенствуются компетенции в области применения современных подходов и инструментов государственного управления, включая стратегическое планирование и подготовку управленческих решений, оценку мер социально-экономической политики, использование данных и технологий искусственного интеллекта, а также профилактику и урегулирование трудовых конфликтов.

В учебном процессе используются формы и методы, позволяющие реализовать современные образовательные технологии и стимулирующие самостоятельную работу слушателей по освоению материала. В их числе:

- проведение интерактивных лекционных занятий в форме презентаций;
- проведение практических занятий, предусматривающих активное участие слушателей в решении практических задач и разборе кейсов;
- организация контактной работы, в том числе дискуссий, подготовка к которым включает поиск, изучение, обобщение и систематизацию релевантной информации, критический анализ собранных материалов и выработку собственных предложений и рекомендаций.

В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания слушателей по рассмотренным вопросам, развиваются навыки командной работы, ведения дискуссии, умения аргументировать и защищать предлагаемые решения.

При подготовке к практическим занятиям каждый слушатель должен изучить рекомендованную учебную литературу и подготовить материалы, необходимые для решения практических задач, предусмотренных занятием.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Новые подходы в государственном управлении» осваивается в срок 15 дней и завершается итоговой аттестацией слушателей – недифференцированным зачетом в форме тестирования, состоящего из 20 вопросов. Минимальное количество правильных ответов, необходимое слушателю, чтобы получить зачет, составляет 10 из 20. Текущий контроль успеваемости не предусмотрен.

Примерные задания для проведения практического занятия

Практическое занятие. Тема: «Государственное управление нового поколения: данные, искусственный интеллект и проектирование государственных сервисов».

Формат: анализ практической ситуации в общей группе. Слушателям предлагается проанализировать типовую административную задачу и определить, какие её элементы целесообразно сохранить, какие – упростить, а какие – перестроить с использованием современных технологий.

Практический результат: карта возможной трансформации одного государственного процесса или управленческой задачи.

Практическое занятие. Тема: «Сущность и содержание процесса принятия управленческих решений в органах государственного управления».

Формат: структурированное обсуждение.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание процесса принятия управленческих решений в органах государственного управления.

2. Основные принципы принятия управленческих решений в органах государственного управления.
3. Технологии принятия управленческих решений в органах государственного управления.
4. Классификация управленческих решений в органах государственного управления.
5. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке управленческих решений в органах государственного управления.

Примерные задания для проведения групповой консультации

Групповая консультация. Тема: «Современное государственное управление: тенденции, вызовы и перспективы».

Формат: открытая дискуссия, разбор ситуаций из практики участников.

Вопросы для обсуждения:

1. Актуальные проблемы развития системы государственного управления
 - Используя профессиональный опыт и знания, сформулируйте три актуальные проблемы развития системы государственного управления Туркменистана.
 - Какие современные подходы используются в процессе их решения? Каковы результаты применения этих подходов?
 - В чем состоят риски снижения эффективности применения этих подходов и как избежать этих рисков?
2. Инструменты повышения эффективности государственного управления
 - Какие из рассмотренных инструментов (аутсорсинг государственных услуг, управленческие команды, стандартизация, управление проектами) применяются в вашем ведомстве или организации? С какими трудностями связано их внедрение?
 - Какие элементы управления по результатам уже используются в работе вашего органа власти, например целевые показатели или оценка конечного эффекта? Что мешает их более широкому применению?
3. Противодействие коррупции на государственной службе
 - Какие механизмы профилактики коррупции и соблюдения норм служебной этики действуют в вашей организации?
 - Какие из них, по вашему опыту, наиболее результативны и почему?

Групповая консультация. Тема: «Приоритеты социальной политики и социальные риски: опыт Туркменистана».

Формат: открытая дискуссия с опорой на профессиональный опыт участников.

Вопросы для обсуждения:

4. Какие два-три социальных риска наиболее значимы для вашей страны, региона или отрасли (например, занятость молодёжи, демографические изменения, доступность социальных услуг в городах и сельских этрапах)?
5. Какие меры государственной программы социально-экономического развития направлены на снижение этих рисков?
6. В каких случаях эффективнее адресная поддержка, а в каких – всеобщая?
7. По каким признакам можно судить о том, что мера социальной политики дает результат?

Технология организации самостоятельной работы слушателей включает использование информационных и материально-технических ресурсов Академии.

Перед выполнением слушателями внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания: разъясняет его цель, содержание, сроки и ориентировочный объём работы, основные требования к результатам

и критерии оценки. В процессе выполнения самостоятельной работы преподаватель при необходимости может проводить групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться слушателями индивидуально или в группах, в зависимости от цели, тематики, уровня сложности задания и уровня подготовки слушателей.

Примерные задания для самостоятельной работы

1. PEST-анализ факторов влияния на развитие региона.

Выполните PEST-анализ факторов, влияющих на развитие велаята (города) по выбору слушателя. Следуя логике PEST-анализа, учтите политические, экономические, социальные и технологические факторы; при необходимости анализ может быть дополнен природно-экологическими факторами (PESTE-анализ).

Вопросы для изучения:

- Методика проведения PEST-анализа.
- Методические подходы к стратегическому анализу внешней и внутренней среды региона и организации: сильные и слабые стороны, их оценка; различие между слабыми сторонами и проблемами.

PEST-анализ начинается со сбора первичной информации о внешней среде. Чем эта информация шире, многостороннее и объективнее, тем более содержательных результатов можно добиться. Для сбора информации можно использовать специализированную литературу, обзоры макрорегионов и рынков, отраслевые аналитические отчеты, данные статистики, отчеты и прогнозы аналитических агентств, а также специализированные сайты, публикующие новости отраслей и рынков.

2. Анализ служебного конфликта и подготовка пакета документов.

Проанализируйте типовой служебный конфликт в вашей организации (например, спор о лишении премии или наложении дисциплинарного взыскания) и подготовьте пакет документов по следующему алгоритму:

1. Опишите ситуацию: кто участники, суть претензии, какие доказательства уже собраны.
2. Оцените имеющиеся доказательства (данные системы электронного документооборота, системы контроля доступа, служебная переписка) с точки зрения их допустимости и достаточности для подтверждения факта нарушения с учетом требований трудового законодательства вашей страны.
3. Разработайте порядок медиативного урегулирования спора между сторонами (если применимо) либо проект приказа об итогах служебной проверки.
4. Составьте чек-лист из 5 пунктов для самопроверки готовности пакета документов к возможному рассмотрению спора в комиссии или суде.

Примерный перечень тем для самостоятельного изучения

1. Институты развития в системе государственного управления Туркменистана.
2. Стимулирование эффективности деятельности государственных служащих в Туркменистане.
3. Концепция, результаты и тенденции развития местного самоуправления в Туркменистане.
4. Индекс человеческого развития как инструмент оценки социальной политики.
5. Пенсионные системы: модели и направления реформирования.
6. Экспертные методы принятия решений.
7. Оценка рисков в принимаемых решениях.
8. Социальные эффекты, влияющие на реализацию управленческих решений.

9. Гибкие и итерационные подходы в государственном секторе: возможности и ограничения применения.
10. Управление изменениями и организационное внедрение результатов государственного проекта.
11. Правовой статус и процессуальные особенности разрешения коллективных трудовых споров.
12. Конфликт интересов как латентная причина трудовых споров.

Рекомендуемые источники

Нормативно-правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (гл. 60, 61).
2. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ «О противодействии коррупции».
4. Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».
5. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».
7. Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 N 4-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации».
8. Указ Президента Российской Федерации от 09.03.2004 N 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти».
9. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 N 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».
10. Указ Президента Российской Федерации от 08.11.2021 N 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации».
11. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17.03.2004 N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации».
12. Конституция Туркменистана (с изменениями и дополнениями по состоянию на 21.01.2023).
13. Трудовой кодекс Туркменистана от 18.04.2009 № 30-IV.
14. Закон Туркменистана от 01.03.2014 № 35-V «О противодействии коррупции».
15. Закон Туркменистана от 26.03.2016 № 363-V «О государственной службе».
16. Закон Туркменистана от 26.03.2016 № 364-V «Об этике и служебном поведении государственного служащего».
17. Программа Президента Туркменистана социально-экономического развития страны в 2022–2028 годах (утверждена Постановлением Президента Туркменистана от 08.07.2022).
18. Закон Туркменистана от 20.11.2022 № 509-VI «О местном самоуправлении» (с изменениями, внесенными законами Туркменистана от 16.03.2023 № 541-VI и от 22.11.2025 № 185-VII).

Основная литература

1. Аминов, И. И. Становление и развитие правовой системы Туркменистана : монография / И. И. Аминов. – Москва : Русайнс, 2024. – 378 с.

2. Баталова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление : учебник / Ю. В. Баталова, Н. А. Омельченко ; под общ. ред. Н. А. Омельченко. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 453 с.
3. Государственное и муниципальное управление: теория и практика : учебник : в 2 ч. / под общ. ред. А. Д. Хлуткова ; отв. ред. А. А. Матвеев. – Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2026. – Ч. 1. – 343 с. ; Ч. 2. – 307 с.
4. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 332 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06006-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583132> (дата обращения: 24.09.2026).
5. Косоруков, А. А. Искусственный интеллект в системе государственного управления : учебник / А. А. Косоруков. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. – 406 с. – ISBN 978-5-4497-4308-4. – DOI 10.23682/149939. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/149939.html> (дата обращения: 24.09.2026).
6. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 176 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06388-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/584487> (дата обращения: 24.09.2026).
7. Райзберг, Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами : учебное пособие / Б. А. Райзберг. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-018766-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2054174> (дата обращения: 24.09.2026).
8. Социальная политика государства и бизнеса : учебник для вузов / под редакцией О. А. Канаевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 343 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03190-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560476> (дата обращения: 24.09.2026).
9. Тавокин, Е. П. Социальная политика : учебник / Е. П. Тавокин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 184 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-019183-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2091913> (дата обращения: 24.09.2026).
10. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 246 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21610-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582593> (дата обращения: 24.09.2026).
11. Трудовое право России : учебник / под редакцией А. М. Куренного. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 665 с.
12. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2024.
13. Government at a Glance 2025 / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2025.

Дополнительная 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, 2022. – 314 с.
2. Государственное и муниципальное управление : учебник / под ред. Н. И. Захарова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 289 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1601. – ISBN 978-5-16-019479-0. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2036540> (дата обращения: 24.09.2026).

3. Государственное и муниципальное управление в социальной сфере : монография / О. И. Антонова, В. М. Апахова, А. А. Верхоглядова [и др.]. – Москва : Директ-Медиа, 2025.
4. Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник / А. В. Дмитриев. – 4-е изд., перераб. – Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2023. – 336 с. – ISBN 978-5-98281-350-3. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1941722> (дата обращения: 24.09.2026).
5. Зайцев, В. В. Медиация как способ разрешения правовых конфликтов : учебное пособие / В. В. Зайцев. – Москва : Проспект, 2022. – 192 с.
6. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление : учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 287 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21027-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559179> (дата обращения: 24.09.2026).
7. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 222 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-018911-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2076927> (дата обращения: 24.09.2026).
8. Сафонов, В. А. Профилактика и разрешение трудовых конфликтов в организации : монография / В. А. Сафонов, И. А. Синяева. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 210 с.
9. Современные тенденции развития трудового права и права социального обеспечения : материалы Международной научно-практической конференции. – Москва : Норма, 2024. – 416 с.
10. G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2024.
11. GovTech Maturity Index 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation / World Bank. – Washington, DC : World Bank, 2023.
12. Human Development Report 2025. A Matter of Choice: People and Possibilities in the Age of AI / United Nations Development Programme. – New York : UNDP, 2025.

Справочные системы

1. <http://www.consultant.ru/> – КонсультантПлюс
2. <https://www.garant.ru/> – Гарант
3. <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
4. <https://rusneb.ru/> – Национальная электронная библиотека
5. <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека

Интернет-ресурсы

1. <http://government.ru/> – официальный сайт Правительства Российской Федерации
2. <https://turkmenistan.gov.tm/> – государственный информационный портал Туркменистана
3. <https://mejlis.gov.tm/> – Меджлис Туркменистана
4. <https://www.oecd.org/> – Организация экономического сотрудничества и развития
5. <https://www.worldbank.org/> – Всемирный банк

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

По завершении обучения проводится итоговая аттестация слушателей – недифференцированный зачет по всей программе обучения в форме тестирования, состоящий из 20 вопросов, примеры которых приведены ниже.

Зачет выставляется слушателям, правильно ответившим не менее чем на 10 вопросов (50% и более тестовых заданий).

Таблица 5

Критерии оценки

Оценка	Баллы (% выполнения тестовых заданий)	Требования к знаниям
«зачтено»	20–10 (50% и более)	Выставляется слушателю, продемонстрировавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой
«не зачтено»	9–0 (менее 50%)	Выставляется слушателю, не продемонстрировавшему достаточного уровня освоения планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой

Примерные вопросы для подготовки к итоговой аттестации

1. Концепции рационально-легальной бюрократии и «нового государственного управления»: сущность, сравнительная характеристика.
2. Цели, сущность, результаты современных реформ исполнительной власти в государствах XXI в.
3. Основные инструменты повышения эффективности современного государственного управления: сущность, характеристика.
4. Современный механизм противодействия коррупции на государственной службе: цели, содержание, результаты и последствия применения.
5. Охарактеризуйте основные модели социальной политики – либеральную, консервативную и социал-демократическую. В чём их принципиальные сходства и различия?
6. Раскройте понятие устойчивого развития и глобальные цели в области устойчивого социально-экономического развития. В чём заключаются основные противоречия в подходах к его пониманию?
7. Содержание и структура социального бюджета, методы его оценки.
8. В чём различие между методами оценки эффективности расходов: cost-benefit analysis и cost-effectiveness analysis?
9. Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления.
10. Основные принципы проектного подхода в государственном управлении.
11. Как снизить риски принятия решений в условиях неопределенности?
12. Какие существуют способы генерации альтернатив и их оценки?
13. Что означает концепция data-driven governance и какие институциональные условия необходимы для её реализации?
14. Как дизайн-мышление может применяться при разработке государственных решений и какую роль играет прототипирование?

15. Для каких задач государственного служащего целесообразно использовать инструменты искусственного интеллекта?
16. Какие ограничения и меры контроля необходимо учитывать при использовании ИИ в государственном управлении?
17. Сформулируйте основные правовые ограничения применения процедур медиации при разрешении трудовых конфликтов.
18. Опишите алгоритм действий кадровой службы по фиксации нарушений трудовой дисциплины с использованием систем электронного документооборота (СЭД) и систем контроля управления доступом (СКУД), обеспечивающий допустимость полученных данных в качестве доказательной базы в суде.
19. Дайте сравнительную характеристику процедурам разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров: укажите ключевые различия в этапах рассмотрения, составе участников примирительных процедур и правовых последствиях принятых решений согласно Трудовому кодексу.

Примерное тестовое задание к итоговой аттестации (20 вопросов)

1. Концепция «управления по результатам» в государственном управлении предполагает, что:
 - А) цели и показатели результата задаются на уровне стратегических приоритетов, а исполнитель обладает свободой в выборе средств их достижения; оценка ведётся по достижению измеримых конечных результатов, а не по объёму затрат**
 - Б) оценка деятельности государственного органа строится исключительно на объёме затраченных ресурсов и количестве проведённых мероприятий, без учёта достигнутых социально-экономических эффектов
 - В) главным критерием эффективности работы органа власти является строгое соблюдение регламентов и процедур, а не достижение конечных общественно значимых результатов
 - Г) управление ориентировано на минимизацию риска принимаемых решений, поэтому результат заранее детерминируется подробными предписаниями и инструкциями, исключающими инициативу исполнителя
2. Что из перечисленного является принципиальным критерием допустимости передачи государственной функции на аутсорсинг?
 - А) функция связана с принятием властных решений, применением мер государственного принуждения или затрагивает конституционные права граждан – её передача допустима при условии заключения детализированного контракта
 - Б) функция является вспомогательной, не связана с правоприменением и применением мер принуждения, не затрагивает конституционные полномочия органа власти – её передача допустима при обеспечении защиты конфиденциальной информации и контроля качества**
 - В) любая функция государственного органа может быть передана на аутсорсинг, если это позволяет сократить штатную численность и бюджетные расходы, независимо от её властного характера
 - Г) аутсорсинг допустим только в отношении функций, которые орган власти полностью не способен выполнить собственными силами из-за отсутствия квалифицированных кадров
3. Какой из перечисленных механизмов является мерой профилактики коррупции на государственной службе в соответствии с действующим антикоррупционным законодательством Российской Федерации?
 - А) возбуждение уголовного дела в отношении государственного служащего при выявлении факта получения взятки**

Б) увольнение государственного служащего в связи с утратой доверия за совершение коррупционного правонарушения

В) обязательное представление сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также урегулирование конфликта интересов

Г) конфискация имущества, полученного в результате совершения коррупционного правонарушения

4. Ключевая особенность управленческой команды в органах исполнительной власти (в отличие от обычной рабочей группы) состоит в том, что:

А) её члены выполняют преимущественно индивидуальные задачи, слабо связанные между собой; координация осуществляется только через формальные отчёты, а ответственность – исключительно персональная

Б) она формируется исключительно по признаку стажа и должностного ранга: в команду включают только руководителей высшего и среднего звена, а специалисты к работе не привлекаются

В) команда действует автономно от руководителя органа власти, самостоятельно принимает юридически значимые решения и несёт за них полную юридическую ответственность без согласования с вышестоящим руководством

Г) в ней реализуется принцип коллективной ответственности за общий результат, есть распределение ролей и компетенций, а также механизмы координации и синхронизации решений в рамках реализации комплексных задач (проектов, дорожных карт)

5. Устойчивое развитие – это...

А) такое развитие, при котором валовой внутренний продукт имеет устойчивую тенденцию к росту

Б) модель развития, ориентированная исключительно на снижение негативного воздействия на окружающую среду

В) модель развития общества, при которой достигается удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений людей

Г) модель развития общества, обеспечивающая повышение качества жизни большинства населения

6. КРІ в государственном управлении должны быть:

А) конкретными, измеримыми и связанными с целями

Б) максимально общими

В) политически нейтральными, но неизмеримыми

Г) не связанными с ресурсами

7. Метод cost-benefit analysis предполагает:

А) сравнение альтернатив по стоимости без учета результатов

Б) оценку соотношения всех выгод и издержек в стоимостном выражении

В) анализ только бюджетных расходов

Г) расчет только социальных эффектов

8. Какой подход к социальной поддержке предполагает предоставление помощи с учётом оценки нуждаемости получателя?

А) универсальный подход

Б) страховой подход

В) патерналистский подход

Г) адресный подход

9. Какой из терминов описывает мир, характеризующийся нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью?

А) BANI

Б) VUCA

В) OKR

Г) SWOT

10. Какова последовательность разработки планов, прогнозов и программ?

А) сначала план, потом программа, потом прогноз

Б) сначала программа, потом прогноз, потом план

В) сначала прогноз, потом программа, потом план

Г) сначала прогноз, потом план, потом программа

11. Какое из приведенных утверждений верное?

А) эффективность – это соотношение затрат и результатов

Б) эффективность – это темп роста результирующего показателя

В) эффективность – это степень достижения цели

Г) эффективность – это рациональность распределения ресурсов

12. В чем заключается ключевое отличие «нового» понимания стратегии от «традиционного»?

А) новое понимание отрицает необходимость долгосрочного планирования

Б) традиционная стратегия фокусировалась на инновациях, а новая – на операционной эффективности

В) стратегия становится более гибкой, итеративной, ориентированной на адаптацию к быстрым изменениям, а не на жесткий долгосрочный план

Г) новое понимание сводит стратегию к ежегодному бюджетному планированию

13. Какова роль прототипа в дизайн-мышлении?

А) он позволяет быстро проверить ключевые гипотезы решения до полномасштабного внедрения

Б) он заменяет окончательный проектный план

В) он необходим только для цифровых продуктов

Г) он используется исключительно для презентации проекта руководству

14. Для какой задачи ИИ наиболее уместен как инструмент поддержки государственного служащего?

А) самостоятельное принятие юридически значимого управленческого решения

Б) утверждение бюджета без проверки человеком

В) определение персональной ответственности должностных лиц

Г) структурирование материалов и подготовка вариантов анализа рисков

15. Какой принцип наиболее важен при работе с результатами, подготовленными ИИ?

А) результат ИИ следует принимать без проверки, если он сформулирован убедительно

Б) проверка нужна только для числовых данных

В) человек должен проверять факты, логику и соответствие контексту до использования результата

Г) ИИ можно использовать только для перевода текста

16. Какое действие лучше всего соответствует человекоцентричному подходу к разработке государственных решений?

- А) проектировать решение только из внутренней логики ведомства
- Б) исследовать опыт конечного пользователя и учитывать его при разработке решения**
- В) максимально увеличить число показателей
- Г) отказаться от прототипирования

17. Что означает на практике стандарт доказывания «баланс вероятностей»?

- А) вина работника должна быть доказана абсолютно, исключая любые другие версии произошедшего
- Б) представленные доказательства должны делать версию работодателя более правдоподобной (вероятной), чем версия работника**
- В) достаточно одного косвенного показания свидетеля для наложения дисциплинарного взыскания
- Г) доказательства считаются достаточными только при наличии видеозаписи момента совершения проступка

18. В какой ситуации применение медиации как способа разрешения трудового спора между сторонами является юридически невозможным или крайне ограниченным?

- А) при споре о размере ежемесячной премии за выполнение КРІ
- Б) при оспаривании результатов аттестации на соответствие замещаемой должности
- В) при рассмотрении дела коррупционной направленности или конфликта интересов, затрагивающего публичные интересы**
- Г) при споре о дате предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска

19. Что из перечисленного НЕ может являться допустимым доказательством вины работника при формировании пакета документов для суда, если данные были получены кадровой службой самостоятельно без судебного запроса?

- А) распечатка личной переписки работника в стороннем мессенджере, полученная путем взлома его личного аккаунта другим сотрудником**
- Б) выгрузка из системы электронного документооборота (СЭД) с указанием времени внесения изменений в файлы
- В) данные СКУД (системы контроля управления доступом), подтверждающие отсутствие работника на рабочем месте
- Г) официально заверенная нотариусом страница социальной сети со скриншотом оскорбительного комментария работника в адрес руководства

20. Какова юридическая природа медиативного соглашения, подписанного сторонами внутри ведомства после проведения примирительной процедуры по спору о законности наложения дисциплинарного взыскания?

- А) оно автоматически аннулирует приказ представителя нанимателя без издания дополнительных документов
- Б) оно является лишь протоколом о намерениях и не влечет за собой никаких правовых последствий для сторон
- В) оно заменяет собой решение комиссии по индивидуальным трудовым спорам и обжалованию не подлежит
- Г) оно имеет силу, но требует подтверждения приказом представителя нанимателя для изменения кадровых записей**

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 6

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	1. Использует понятийный аппарат современных теорий государственного управления при анализе деятельности органа власти. 2. Оценивает эффективность инструментов повышения результативности государственного управления. 3. Выявляет коррупционные риски в деятельности органа власти и предлагает меры по их профилактике.
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	1. Формулирует стратегические цели органа власти с учетом факторов внешней среды. 2. Проводит стратегический анализ внешней среды региона или организации. 3. Разрабатывает и обосновывает варианты управленческих решений с учетом рисков их реализации.
ОПК-4. Способен организовывать внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в соответствующей сфере профессиональной деятельности и обеспечивать информационную открытость деятельности органа власти	1. Отличает автоматизацию существующих процедур от перепроектирования управленческого процесса. 2. Разрабатывает прототип государственного сервиса с учетом позиций пользователя и администратора. 3. Применяет инструменты искусственного интеллекта для подготовки аналитических материалов и проверяет полученные результаты.
ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	1. Анализирует меры социально-экономической политики с точки зрения их целей, инструментов и источников финансирования. 2. Оценивает структуру социальных расходов государства и обосновывает их приоритеты. 3. Использует показатели результативности для оценки мер социально-экономической политики.
ОПК-6. Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	1. Использует понятийный аппарат современных теорий государственного управления при анализе деятельности органа власти. 2. Анализирует административные процессы органа власти с позиций системного и функционально-структурного подходов. 3. Обосновывает выбор инструментов повышения эффективности государственного управления.

ПСК-1. Ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершения процедуры медиации	1. Выявляет интересы сторон трудового спора. 2. Применяет техники деэскалации конфликта и ведения переговоров. 3. Формулирует условия медиативного соглашения с учетом ограничений законодательства.
ПСК-2. Разработка типовых форм документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений	1. Оценивает допустимость и достаточность доказательств, в том числе полученных из систем электронного документооборота. 2. Готовит пакет документов по служебному конфликту. 3. Разрабатывает проекты локальных нормативных актов по досудебному урегулированию индивидуальных трудовых споров.

Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)

Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом Академии, а также высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов государственных органов, учреждений и иных организаций и иных организаций (включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан), в том числе иностранных (далее – ведущие специалисты), а также преподавателями ведущих российских и иностранных образовательных организаций.

Ф.И.О. преподавателя / ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем или среднем профессиональном образовании	Дополни- тельно/ая/ые квалификаци/я/и¹	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Наименование преподаваемой темы
Баталова Юлия Владимировна	Государственный университет управления по специальности «Государственное и муниципальное управление», менеджер		к.полит.н., доцент	24	Тема 1. Современное государственное управление: тенденции, вызовы и перспективы
Климанов Владимир Викторович	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономическая география		д.э.н.	28	Тема 2. Социально- экономическая политика государства
Марголин Андрей Маркович	Московский гидромелиоративный институт по специальности «Экономика и организация водного хозяйства», инженер-экономист		д.э.н., профессор, заслуженный экономист РФ	43	Тема 2. Социально- экономическая политика государства
Гапоненко Александр Лукич	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, физик		д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки РФ	50	Тема 3. Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений
Ваховский Евгений Вячеславович	Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова по специальности «Юриспруденция», юрист; Поволжская академия		к.э.н.	9	Тема 4. Государственное управление нового поколения: данные, искусственный интеллект и проектирование государственных сервисов

	государственной службы им. П.А. Столыпина по специальности «Государственное и муниципальное управление», менеджер				
Гуслистая Татьяна Вячеславовна	Московский институт экономики, политики и права по специальности «Юриспруденция», юрист Финансовая академия при Правительстве РФ по специальности «Финансы и кредит», экономист		к.ю.н., доцент	20	Тема 5. Новые подходы к профилактике и разрешению трудовых конфликтов: внедрение стандартов доказывания и медиативных процедур

ⁱ Указывается наименование документа о квалификации, дата выдачи, наименование освоенной программы (для ПК) или присвоенная квалификация/новый вид профессиональной деятельности (для ПП) за последние 5 лет