

РОЛЬ АКАДЕМИИ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ (ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ)

Стратегические цели Академии

Целевое видение Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ:

- Национальный лидер по образованию и подготовке специалистов в сфере публичной политики и государственного управления;
- Современный «корпоративный университет» и консалтинговый центр для государственной службы; конкурентоспособный провайдер интеллектуальных услуг для государственных и частных организаций;
- Ведущий научно-исследовательский центр (think tank) в сфере публичной политики и государственного управления, действующий на уровне мировых стандартов качества.

Академия обладает потенциалом, позволяющим ей сыграть ключевую роль в разработке и становлении современной модели госуправления (public administration & public policy), способной к постоянному эволюционному изменению на основе систематической работы по формированию новых знаний и компетенций государственных служащих. Для реализации этого потенциала необходимо, чтобы работа по достижению целевых ориентиров в области высшего образования, дополнительного образования, консалтинговой и научно-исследовательской деятельности осуществлялась не изолированно, а в условиях как институционального, так и неформального взаимодействия подразделений РАНХиГС, преподавателей и экспертов.

Достижение лидерства по всем трем направлениям позволит Академии стать ведущей национальной площадкой для взаимодействия широкого круга заинтересованных сторон в области государственного управления и государственной службы.

**Конкурентные преимущества лучших мировых школ
Public Policy и Public Administration**

Конкурентоспособность лучших мировых Школ определяется группой тесно взаимосвязанных факторов, которые необходимо учитывать при выработке модели позиционирования Академии в национальном и международном пространстве:

- Наличие профессуры, имеющей практический опыт работы в государственном секторе и сохраняющей соответствующие прямые контакты и связи

Тесная связь академических институтов с постоянно обновляющейся повесткой реальных политических и экономических реформ обеспечивается принципом «revolving door»: на определённом этапе карьеры госслужащие привлекаются в качестве преподавателей-практиков и, наоборот, преподавательский состав лучших школ является источником рекрутинга в систему государственного управления. Постоянный кадровый оборот такого рода является признаком наиболее рейтинговых Школ мира.

В ряде ведущих Школ лидерство закреплено через институциональную связь с национальной системой государственного управления (например, во Франции, Германии, Сингапуре, Китае), что обеспечивает эксклюзивное положение в определенных сегментах обучения, отбора и повышения квалификации государственных служащих или дает Школе существенные фактические преимущества в этих областях.

- Наличие консалтинговых и тренинговых Центров в области Public Policy

Часть ведущих Школ, в особенности имеющих институциональную связь с системой государственного управления, включают в себя тренинговые, консалтинговые и аналитические Центры, непосредственно работающие с государственными заказчиками среднего и высшего уровня. Это существенно усиливает репутацию Школы, позволяет концентрировать лучшие национальные и международные кадры в области государственного управления и обеспечивает постоянное обновление и содержательное соответствие основных образовательных программ реальной повестке государственного управления.

- Практики студентов, или "отличником быть недостаточно"

Отлично успевающие, «прилежные» и начитанные студенты без опыта практической деятельности востребованы рынком в значительно меньшей степени по сравнению с выпускниками, имеющими практический опыт участия в реализации проектов в области общественно-государственной политики. Поэтому лучшие Школы делают акцент на проектной работе студентов при участии своих стратегических партнеров – как органов власти на местном и региональном уровне, так и аналитических центров (think tanks). Порядка 20-25% времени на

лучших магистерских программах отводится на практическое освоение будущей деятельности.

- Наличие кейсов и/или тренажеров, привязанных к конкретным ситуациям

Для эффективного вовлечения студентов в практическую работу Школы применяют интерактивные формы обучения - компьютерные тренажеры, бизнес-игры, симуляторы и другие образовательные инструменты, позволяющих развивать необходимые компетенции в игровой и тренинговой форме. Банк практических кейсов постоянно обновляется благодаря тесной связи между учебной и исследовательской деятельностью преподавателей.

- Сильный блок policy analyses с опорой на статистические, социологические и иные методы анализа и исследований (акцент на эффекты - policy implementation)

Лучшие Школы в области public policy готовят как квалифицированных «потребителей» аналитических исследований, которые должны суметь оценить сравнительные преимущества и последствия реализации (impact assessment) различных политических решений и программ (policy options), так и «производителей» сценариев и стратегий, которые строятся на результатах анализа обширных социологических и статистических данных.

Наиболее часто встречающийся блок статистического анализа ориентирован обычно на прикладные аналитические задачи, построенные на конкретных кейсах. В значительно меньшей мере внимание сосредоточено на теории и методологии (аппарате) исследований.

- Диверсифицированный набор конкретных политик в виде тематических блоков и отдельных центров: бюджетная, международная (по регионам мира), социальная, городская и т.д.

Помимо сравнительно небольшого «ядра» обязательных дисциплин и интенсивных тренингов, развивающих личностные навыки, ведущие Школы предлагают студентам максимальную вариативность образовательной траектории за счет широкого и постоянно обновляемого списка предметных элективов (политик) – в том числе, предлагаемых другими Школами университета. Во многих случаях студентам предоставляется возможность получить две степени (MPP и MBA, MPA и Ms in Law и т.д.).

Работа центров связана, как правило, с проведением долгосрочных исследований, которые акцентируются на определенной "политике".

- Интернационализация

При помощи развитых институциональных связей (в том числе, через вхождение в национальные и международные ассоциации public policy) Школы обеспечивают своим студентам расширенный доступ к элективам и практикам, возможность проводить исследования совместно с зарубежными профессорами и экспертами, а также участие в проектах public policy на международном и глобальном уровне.

В большинстве ведущих Школ осуществляется системная работа по повышению доли иностранных студентов (в ряде Школ США и Европы до 40% от общего числа студентов) и преподавателей, работающих на постоянной основе. Эти количественные показатели обеспечивают качественный сдвиг с точки зрения содержания образования и научно-исследовательской деятельности и ориентацию на лучшие мировые стандарты.

- Опора на более крупный Университетский Центр

Большая часть ведущих мировых Школ существуют как самостоятельные подразделения на базе более крупных университетских центров, также занимающие лидерские позиции. Это позволяет пользоваться преимуществами доступа к более широкому кругу специалистов и инфраструктуре, а также положительно влияет на репутацию и узнаваемость Школ. Такая "вложенная" структура обеспечивает дополнительный приток лучших студентов.

Несомненно, значительная часть этих ресурсных характеристик либо присуща Академии, либо имеет потенциал реализации на ее базе. Вопрос – в правильном распределении и эффективном использовании имеющихся возможностей в рамках стратегии развития.

Вызовы для современной системы госуправления и необходимые компетенции госслужащих

В настоящее время система государственного управления России (как и страна в целом) оказалась перед лицом нескольких важнейших вызовов:

- **Усиление глобальной конкуренции** и необходимость эффективного обеспечения национальных интересов в условиях возросшей в последние десятилетия степени интеграции России в мировую экономику открывает новые возможности и, в то же время, несёт дополнительные риски, резко возросшие в 2014 г. вследствие обострения геополитической напряжённости. Реализация открывающихся возможностей и нейтрализация угроз требует повышения конкурентоспособности страны, основой которой является прежде всего эффективная системы регулирования экономики и

социальной политики, что предъявляет дополнительные требования к компетенциям управленцев на всех уровнях.

- Качественное **усложнение задач**, встающих перед государственным аппаратом, в значительной степени является следствием усложнения самого объекта управления. Потребность в выработке механизмов управления/регулирования новых или принципиально усложнившихся сфер государственной деятельности требует развития соответствующих компетенций служащих.
- **Необходимость обеспечения новых источников экономического развития** в условиях исчерпания прежних ресурсов роста (как восстановительного в первой половине 2000-х гг., так и опиравшегося на зарубежные инвестиции в последующие годы) предполагает, в частности, «точечность» и более тщательную проработку инвестиционных проектов. Необходимость выхода на новые рынки капитала требует качественного повышения инвестиционной привлекательности России, что в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры и внешнеполитической ситуации предполагает не просто новые компетенции госаппарата, но и принципиальное изменение характера его взаимодействия с бизнесом.
- Демографический кризис, усугубляющий для России проблему **глобальной конкуренции за человеческий капитал**, ставит на повестку дня задачу оптимизации управления человеческими ресурсами – как в рамках государственной службы, так и в более широком контексте. Важно отметить, что обеспечение ускоренного социально-экономического развития при сокращающихся трудовых ресурсах является не просто одной из сложнейших, но принципиально новой задачей для российского госаппарата.
- Необходимость обеспечения новых форм **взаимодействия государства и гражданского общества** в условиях растущих общественных запросов к качеству государственного управления является как фактором поддержания социальной стабильности, так и условием для реализации потенциала отечественного бизнеса, а также НКО и иных структур гражданского общества, что невозможно без овладения госслужащими на всех уровнях новыми компетенциями в сферах ГЧП, межсекторного взаимодействия и т.д.

Разнородность этих вызовов, накладывающихся на традиционные проблемы российского госуправления, означает, что условием обеспечения конкурентоспособности России является формирование системы управления, основанной на применении различного инструментария для решения задач разного типа. Такая система может быть определена как

мультимодальная¹, поскольку она должна сочетать элементы различных моделей государственного управления, используя возможности каждой из них для решения соответствующего круга задач:

1. **процедурной модели** (модели «рациональной бюрократии»);
2. **проектно-целевой модели** (New Public Management);
3. **модели участия** (New Governance).

Выстраивание такой системы должно быть подкреплено соответствующим механизмом подготовки и продвижения кадров, что предполагает реорганизацию государственной службы, в рамках которой окажутся востребованы специалисты с различными наборами компетенций. С учетом этого образовательные программы в области Public Policy и Public Administration, предлагаемые Академией, также должны носить мультимодальный, разноплановый характер – как по форматам, так и по продолжительности обучения.

Данный подход должен быть реализован как в рамках высшего профессионального образования (бакалавриат, магистратура), так и в рамках системы ДПО, призванной сочетать программы наиболее массовые – короткие и малозатратные, краткосрочные программы с большим объемом финансирования, достаточно «дорогие» отраслевые программы и, наконец, программы уровня «Master of public policy».

В современной практике управления традиционно различаются «hard» (технические, инструментальные) и «soft» (личностные, ценностные) компетенции; в то же время конкретный набор этих компетенций в современных условиях в значительной степени меняется. В самом сжатом виде можно сформулировать, что основной акцент в наиболее современных программах РР и РА (прежде всего, магистерского уровня) лежит на 4-5 областях знаний и соответствующих типах компетенций:

- Политическое устройство и политическое управление;
- Экономика и экономическая политика - с упором на микроэкономику и публичные финансы;
- Политический анализ (policy analyses) - статистический и социологический анализ, работа с базами данных;
- Менеджмент - орг. развитие, стратегия, управление изменениями, управление проектами.

Ниже в более подробном виде сформулированы основные области знаний (модули), а также группы умений и навыков, являющиеся основой для формирования компетенций спе-

¹ См. 1-й доклад проектной группы Центра публичной политики ИОН: «Роль Академии в совершенствовании государственного управления и государственной гражданской службы».

циалистов в публичной сфере. При составлении Таблицы учтены как общие тренды в этом сегменте образовательного рынка, так и имеющиеся у Академии преимущества – квалифицированные кадры и накопленные курсы.

Области знаний и группы умений/навыков

Знания, умения, навыки	В рамках каких моделей управления наиболее востребованы	На каких уровнях подготовки специалистов должны формироваться*		
		бакалавриат	магистратура; МРА и МРР	«длинные» программы ДПО
«HARD» (области знаний)				
Право				
конституционное право	1,2,3	+++	+	+
административное право	1	+++	++	+
Экономика				
Микроэкономика	2,3	+++	+++	++
Макроэкономика	2,3	+++	++	+
экономика публичного сектора	1,2,3	++	+++	+++
бюджетирование (публичные финансы)	1,2,3	+	+++	+++
Менеджмент				
«общий» менеджмент	1,2,3	+++	++	–
стратегическое управление	1,2,3	+	+++	+++
управление изменениями; управление проектами	2,3	+	+++	+++
управление персоналом	1,2	++	+++	++
организационное поведение	1,2	++	+++	++
Политика				
система общественно-государственного управления	1, 2, 3	+++	++	+

<i>методы политического анализа (на основе эмпирической информации)</i>	2,3	+	+++	++
<i>политический менеджмент</i>	2,3	+	+++	++
<i>политические процессы</i>	1,2,3	++	+++	++
Социальная сфера				
<i>Социальный и человеческий капитал</i>	2,3	+	++	+++
<i>Управление пространственным развитием</i>	2,3	+	+++	++
<i>Этноконфессиональные процессы</i>	1,3	+++	++	+
«SOFT» (группы умений и навыков)				
Поиск и работа с информацией; информационные технологии	1,2,3	+++	+++	++
Документационное обеспечение управления и делопроизводство	1	+++	+	–
Аналитические компетенции/критическое мышление	1,2,3	+++	+++	++
Лидерские качества	2,3	++	+++	+++
Принятие управленческих решений	1,2,3	++	+++	+++
Психология управления; мотивация персонала	2,3	+	++	++
Навыки проектной работы	2,3	++	+++	+++
Административная этика	1,2,3	++	+++	++
Межсекторное взаимодействие (ГЧП, аутсорсинг, "облачные" технологии и пр.)	2,3	+	+++	+++
Коммуникативные компетенции / навыки				
<i>академическое и деловое письмо</i>	1,2,3	+++	++	
<i>английский язык (и в отдельных случаях 2-й иностранный)</i>	1,2,3	+++	+++	+
<i>технологии командообразования;</i>	2,3	+	++	+++
<i>переговорные навыки; медиативные технологии (урегулирование конфликтов)</i>	3	++	+++	+++

навыки сетевого взаимодействия; интегрированные медиа	2.3	+	++	+++
---	-----	---	----	-----

* “–” – не требуют усвоения/формирования на данном уровне подготовки; “+++” - требуют усвоения/формирования в максимальной степени

Развернутый, минимально необходимый список предметных областей, компетенций и навыков, по большей своей части, представлен в Академии, хотя в каждом отдельном случае требуется дополнительный анализ качества в соответствии с требованиями современной ситуации. Тем не менее, следует констатировать, что нужны значительные дополнительные усилия по организационной интеграции имеющихся возможностей - особенно в части координации деятельности различных подразделений Академии.

Становление School of Public Policy и School of Public Administration: образовательные программы, консалтинг, исследования

Оценка качества образовательных программ

Важным шагом в направлении совершенствования системы качества образовательных программ должно быть создание в Академии «Центра качества образовательных программ в сфере публичной политики и государственного управления», основной задачей которого станет разработка собственных критериев и принципов оценки образовательных программ с учетом зарубежного опыта, а также уже имеющегося опыта РАНХиГС в оценке качества образовательного процесса. Примерный перечень критериев и показателей приведен в таблице:

№	Критерии оценки	Показатели
1.	Содержание и работа программы	<ul style="list-style-type: none"> - использование современных технологий и баланс между ними (интерактивность, наличие кейсов, ролевых игр, информ. платформ) - использование собственных исследований в учебном процессе - вовлечение студентов в научно-исследовательские и консалтинговые проекты, реализуемые сотрудниками школы - соответствие содержание учебных материалов содержанию учебного плана и предполагаемых результатов обучения - доступность дополнительной научной литературы - проведение индивидуальных консультаций со студентами - наличие эффективной системы обеспечения качества, мониторинг и анализ текущей деятельности.

2.	Преподавательский состав	<ul style="list-style-type: none"> - квалификационный уровень (российские и иностранные учёные степени); - участие экспертов-практиков, консультантов и действующих госслужащих в соответствии с целями программы; - вовлечённость преподавателей в консалтинговую и проектную работу (с госорганами, корпорациями и т.п.), выполнение госзаданий и госконтрактов - членство в российских и международных профессиональных ассоциациях - публикационная активность; - повышение квалификации.
3.	Входные требования	<ul style="list-style-type: none"> - прозрачная система отбора: например, для англоязычных программ – предоставление сертификата IELTS/TOEFL, для программ ДПО – наличие соответствующего опыта работы не менее 3 лет и т.д. - наличие формализованных процессов обработки запросов, отбора и приема на программу
4.	Интернационализация	<ul style="list-style-type: none"> - членство в международных ассоциациях вузов/программ; - международная аккредитация - зарубежные вузы-партнёры; - двойные дипломы; - наличие встроенного зарубежного модуля; - обмен преподавателями; - наличие преподавателей с зарубежными дипломами; - наличие иностранных преподавателей на программе - проведение совместных научных исследований; - реализация международных (в т.ч. сравнительных) консалтинговых проектов; - студенческий обмен; - наличие широкого набора курсов на иностранном языке; - способность штатных преподавателей читать дисциплины на иностранном языке;
5.	Удовлетворенность потребителя образовательной услугой	<ul style="list-style-type: none"> - положительные отзывы студентов/слушателей/выпускников о программе; - готовность студентов/слушателей/выпускников рекомендовать программу; - востребованность выпускников на рынке труда: - <i>трудоустройство выпускников:</i> <i>должность;</i> <i>карьерный рост (со временем);</i> <i>удовлетворенность организации-работодателя;</i> <i>отраслевой рейтинг организации-работодателя;</i>

6.	Связи с заинтересованными сторонами	<ul style="list-style-type: none"> - партнерства с государственными и корпоративными структурами – работодателями - практика студентов/слушателей в партнёрских структурах - вовлеченность в программу представителей партнёрских государственных и корпоративных структур (участие в разработке программ, мониторинг на постоянной основе) - трудоустройство <i>в партнёрских организациях</i> - госзаказы на разработку программ; - «целевые наборы»; обучение по заказу государственных и корпоративных структур
7.	Ассоциации выпускников	<ul style="list-style-type: none"> - наличие набора услуг для выпускников - активное участие выпускников в мероприятиях, проводимых РАНХиГС - трудоустройство выпускников

На основании оценки Центр качества будет определять место и роль той или иной программы в структуре академических программ РАНХиГС в сфере публичной политики и государственного управления. Результаты оценки позволят определить уровень программы, соответствующий предлагаемой классификации:

1. Международный уровень
2. Российский уровень
3. Базовый уровень

В рамках предложенной системы оценочных критериев программы должен проходить ежегодный мониторинг с целью соответствия заявленным требованиям. При несоответствии требованиям, предъявляемым Центром оценки качества программ РАНХиГС, программам предоставляется дополнительное время для достижения целевых показателей. В случае отсутствия позитивной динамики такие программы будут рекомендованы к закрытию.

С целью распространения лучших практик и поощрения передового опыта в исследованиях и образовательной деятельности предлагается инициировать создание **Всероссийской ассоциации образования в сфере публичной политики и государственного управления**.

Для подтверждения международного признания и конкурентоспособности образовательных программ РАНХиГС предлагается расширение международного **сотрудничества с ведущими вузами и школами публичной политики и государственного управления** (Приложение 2); планируется (выборочное) **вхождение в ведущие международные ассоциации:**

- The Network of Schools of Public Policy, Affairs and Administration;
- The International Institute for Administrative Sciences in Brussels;

- The American Society of Public Administration (ASPA);
- The International Political Studies Association;
- The American Political Science Association;
- Association for Public Policy Analysis and Management.

На следующем этапе для подтверждения качества программ School of Public Policy & Administration будет получена **аккредитация двумя ведущими международными организациями** - The European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA) и The Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration (NASPAA).

Структура содержания образовательных программ Академии в сфере Public Policy & Public Administration

Состав дисциплин программ в области Public Policy и Public Administration будет целесообразно разделить на «ядро» (обязательные, постоянно предлагаемые курсы) и «специализации» (курсы по выбору, состав которых может меняться от года к году). Состав курсов по выбору будет пополняться и обогащаться за счёт других программ – в частности, различных мейджоров Liberal Arts и международной магистратуры.

Структура (основные блоки и ключевые элективы) бакалавриата, магистратуры и долгосрочных программ ДПО приведена в следующей таблице:

	Основные блоки	Ключевые элективы
Бакалавриат	<ul style="list-style-type: none"> • Критическое мышление • Основы права • Микро- и макроэкономика • Введение в управление / Public policy & Administration • Политическое управление • Основы финансового менеджмента • Основы информационного менеджмента • Иностранный язык (2 языка) • Эффективные коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> • Введение в Policy analyses • Региональное развитие и урбанистика • Этноконфессиональные процессы • Основы HR-менеджмента • Введение в международные отношения • Управление бюджетной сферой • Управление изменениями • Делопроизводство

Магистратура	<ul style="list-style-type: none"> • Theory and Practice in Public Policy • Comparative Policy Analysis • Прикладные статистические исследования • Program Evaluation • Блок экономических дисциплин • Принятие управленческих решений • Основы права и гос.управления • Персональная эффективность 	<ul style="list-style-type: none"> • Отраслевой анализ • Региональное развитие • Политические процессы • Анализ демографических процессов • Управление человеческим капиталом • Управление изменениями • Корпоративные финансы • Социальное предпринимательство • Управление проектами • Управление рисками • Психология управления
ДПО	<ul style="list-style-type: none"> • Policy-making • Блок экономических дисциплин • Информационные технологии • Бюджетная политика • Стратегический менеджмент • Психология принятия решений • Лидерские навыки • Командообразование 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление социальным капиталом • Навыки сетевого взаимодействия • Program Evaluation • Переговорные навыки • Искусство публичного выступления • Регулирование конфликтов • Иностранный язык

Консалтинг и кадровые сервисы

В дополнение к образовательным программам представляется целесообразным развитие консалтинга и кадровых сервисов, предоставляемых Академией в области государственного управления. Это важно по следующим причинам:

- высококачественный практикоориентированный учебный процесс (ВПО и ДПО) невозможен без наличия у преподавателей актуального практического опыта реализации проектов,
- реализация консалтинговых проектов и сервисов необходима для формирования имиджа Академии как экспертного центра в области гос. управления,
- в консалтинг и кадровые сервисы в порядке практики могут быть включены студенты и слушатели.

Возможными направлениями консалтинга и кадровых сервисов могут быть:

- консультирование по вопросам применения оптимальных инструментов государственного управления (в том числе с использованием мультимодальной модели) для решения тех или иных задач/проектов под функционал конкретного ведомства;
- систематическое участие проектных групп РАНХиГС в открытых тендерных НИР для органов государственного управления различных уровней;
- аналитическое и консалтинговое сопровождение пилотных проектов в органах государственного управления;
- проведение стратегических сессий и иных форматов, направленных на операционализацию целей и методов их достижения;
- проведение командообразующих мероприятий;
- оказание услуг по подбору персонала внутри государственного аппарата и «на рынке»;
- проведение оценки персонала по технологии «ассесмент-центр»;
- разработка и проведение тестирования профессиональных знаний, умений и навыков;
- проведение кадрового аудита (комбинация анализа организационной структуры и функций, хронометражей, ассесмент-центра и других методов диагностики) в органах власти (такая потребность часто возникает при приходе нового руководителя, это также может быть актуально для оптимизации численности организационных структур);
- проведение комплексных молодежных проектов – например, привлечение и отбор кандидатов на стажировку, проведение ротационной стажировки, поддерживающее обучение и командообразование и др.;
- пилотный проект – тотальное тестирование на компьютерную грамотность / русский язык и т.д. государственных служащих, с последующей ликвидацией выявленных дефицитов и дисбалансов.

Кадровые сервисы могут предоставляться клиентам как по отдельности, так и в составе комплексных проектов, финансироваться как из госзаказа (при появлении там соответствующих позиций), так и по прямым договорам с потребителями.

Поддерживающая исследовательская деятельность

Стратегической долгосрочной целью Программы исследований в сфере госуправления должно стать превращение РАНХиГС в центр выработки политики в сфере госуправления,

основанной на современной исследовательской базе – как органичное дополнение ее ведущей роли в обучении госслужащих.

Простое заимствование лучших зарубежных практик недостаточно для решения новых проблем в сфере госуправления, а представление об этих проблемах и возможностях их решения упирается в их слабую эмпирическую изученность. Наблюдается дефицит первичных данных и эмпирических исследований, реализуемых на современном методологическом уровне и ориентированных на формирование доказательной основы для выработки политики.

При концентрации на нескольких приоритетных темах и достаточной координации между подразделениями и исследователями РАНХиГС существующий объем финансирования по линии НИР дает возможность в течение 3-5 лет обеспечить лидерскую позицию Академии в сфере госуправления.

В среднесрочном плане необходим запуск программы прикладных исследований, связанной с достижением четырёх связанных целей:

- Превращение РАНХиГС в лидера и проводника современной исследовательской культуры и лучших научных практик в области исследований по государственному управлению и госслужбе;
- Формирование и регулярная актуализация учебного контента в линейке программ в области государственного управления в масштабах Академии на основе результатов собственных научных исследований и наиболее значимых достижений, отражённых в отечественной и мировой научной литературе;
- Формирование на доказательной основе релевантной повестки для следующей волны реформ в сфере госуправления в соответствии с новыми вызовами и приоритетами;
- Создание условий для постоянной научно-исследовательской деятельности штатных и нештатных сотрудников РАНХиГС в области государственного управления.

Организация исследований

- Первое полугодие 2015 г.
 - Представление Программы исследований в области государственного управления по НИР на Гайдаровском форуме
 - Формирование критериев качества исследовательских программ для последующего распространения на все тематические НИР внутри РАНХиГС

- Формирование международного Экспертного совета по научным исследованиям в области государственного управления
- Проведение пилотного исследовательского проекта совместно с гос. органом
- Постоянный научно-практический семинар группы с приглашением профильных преподавателей РАНХиГС, государственных служащих и представителей экспертного общества
- Постепенное включение в научно-практический семинар и НИР студентов уровня магистратуры и аспирантов по профильным дисциплинам
- Анонс первого конкурса студенческих работ Академии (дипломных и курсовых работ, защищенных до лета 2015 г.) в области государственного управления

- Второе полугодие 2015 г.

- Постоянный научно-практический семинар группы с приглашением профильных преподавателей РАНХиГС, государственных служащих и представителей экспертного общества
- Формирование системы предложений по привлечению студентов, магистрантов и аспирантов в работу рамках НИР в Академии, в том числе с оплатой участия студентов в исследовательской работе
- Проведение первого конкурса студенческих работ Академии (дипломных и курсовых работ, защищенных до лета 2015 г.) в области государственного управления. Награждение победителей конкурса и их научных руководителей
- Формирование системы предложений по привлечению магистрантов (выборочно) и аспирантов (как часть обязательной работы) в качестве преподавателей на программах бакалавриата
- Описание функционала и закрепление за семью научными сотрудниками Академии переходящей (сроком на 2 года) функции «обще-академического научного директора» по основным тематическим областям государственного управления с основной задачей обновления содержания учебных программ с учетом классической теории, а также наиболее современных и значимых научно-исследовательских результатов. Каждый обще-академический директор во взаимодействии с руководителями образовательных программ обеспечивает соответствие качества учебных материалов и курсов научным стандартам по одному из следующих направлений:
 - Государственное управление и государственная служба
 - Право

- Менеджмент
- Экономика
- Политика
- Soft Skills
- Методология научных исследований

–

- Доклад группы научных директоров совместно с «Центром качества» о текущей научно-исследовательской компоненте обучающих программ РАНХиГС на основе внутреннего анализа линейки в области государственного управления – с рекомендациями по обновлению содержания и по закреплению формальных и неформальных институтов, обеспечивающих постоянную связь обучающих программ с классическим наследием и наиболее значимыми научно-исследовательскими разработками
- Формирование рабочей группы по обеспечению научно-исследовательской деятельности и согласованию минимального уровня публикаций для штатных преподавателей Академии – доклад с анализом текущего уровня публикаций и мер по его улучшению
- Выбор приоритетных тем для совместных научных исследований с Университетами-партнерами в области государственного управления
- Представление общих результатов НИР в области государственного управления на рабочей конференции с приглашением сотрудников РАНХиГС и ряда российских экспертов из ведущих аналитических и консалтинговых организаций и ВУЗов.

Новая линейка образовательных программ Академии

Ниже дано краткое описание существующих и планируемых к запуску образовательных программ Академии по уровням бакалавриата, магистратуры и ДПО. Выделены блоки public policy и public administration; линейка краткосрочных программ приведена отдельным блоком из-за особенностей целевой группы.

Public Policy

Бакалавриат

В 2014 году ИОН / SPP совместно с партнерами из Российской Экономической Школы был разработан мейджор по Public Policy в рамках многопрофильного бакалавриата Liberal Arts, реализация которого начнется с февраля 2015 года. Среди дисциплин мейджора - Intro-

duction to Public Policy (History and Institutions), Introduction to Law and Governance, Program and Policy Design. Преподавание будет вестись преимущественно на английском языке.

Магистратура

Приоритетной программой SPP является Master of Global Public Policy (MGPP) – двухгодичная очная англоязычная магистратура. В рамках программы предлагается выбрать одну из двух специализаций: “Russia and the World” и “Global Development and Emerging Economies.” Первая из них ориентирована на изучение постоянно меняющихся отношений между Россией и мировым сообществом как в фокусе текущих политических проблем, так и с точки зрения долгосрочного исторического процесса. Вторая специализация посвящена углубленному изучению стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и ЮАР).

Новые программы в области Public Policy будут предлагаться, прежде всего, на магистерском уровне. В их числе программа Master of Public Policy (MPP), предназначенная для выпускников бакалавриата и для слушателей с относительно небольшим практическим опытом. Планируется запустить две параллельные программы - на русском и английском языках. Англоязычная программа будет реализована совместно с иностранным партнером (предположительно, George Mason University) и включает в себя встроенный модуль в вузе-партнере; слушатели, успешно завершившие обучение, получают два диплома. В то же время, русскоязычная программа будет позиционироваться как полностью соответствующая всем международным стандартам.

Дополнительное профессиональное образование

Основной программой SPP в рамках ДПО является Executive Master of Public Policy (EMPP) «Государственная и общественная политика» – русскоязычная модульная программа для руководящих кадров органов государственной власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, а также представителей бизнеса и некоммерческих организаций, уже сотрудничающих или планирующих тесное взаимодействие с государственными ведомствами и учреждениями. Программа нацелена на развитие управленческих и исследовательских компетенций и профессиональных навыков: осуществление долгосрочного стратегического планирования, нахождение баланса преимуществ и недостатков при принятии решений (policy trade-offs), использование современных технологий государственного управления, проведение оценки эффективности государственно-общественной политики.

Проект DPP

На следующем этапе будет также реализована программа Doctor of Public Policy, которая будет предназначена для состоявшихся экспертов в области государственного управления, желающих систематизировать свой предыдущий опыт, а также провести систематическое исследование в своей области деятельности.

Этот проект может стать хорошей площадкой для пилотной отработки нового формата защит (по модели PhD), с последующим вручением докторского диплома Академии, по аналогии со сложившейся мировой практикой.

Public Administration

Бакалавриат

Среди образовательных программ на уровне бакалавриата ГМУ к продвинутым программам можно отнести специализированный профиль «Государственное управление и государственная служба» (с углубленным изучением иностранных языков и правовых дисциплин), в рамках которого предусматривается:

- углубленное изучение двух иностранных языков, правового обеспечения государственного и муниципального управления, методов моделирования и прогнозирования в государственном управлении,

- раннее включение в практику будущей профессиональной деятельности, а также возможность изучения практики государственного и местного управления в зарубежных странах

- возможность модульного обучения в зарубежных вузах-партнерах (модули в University Nice Sophia Antipolis), получение диплома зарубежного университета.

Магистратура

Среди существующих магистерских программ ГМУ необходимо отметить новую практикоориентированную программу «Стратегическое управление городом (муниципальным образованием)», которая предназначена для подготовки профессиональных управленцев, обладающих уникальными комплексами навыков и компетенций в сфере планирования и управления развитием территорий, позволяющих им непосредственно участвовать в разработке и организации выполнения программ развития городов (муниципальных образований).

Впервые в магистерской программе обучения объединена подготовка:

- в сфере государственного и муниципального управления;
- в сфере проектного менеджмента;

- практическая работа над проектом развития реальных городов.

Обучение построено полностью на проектном подходе и обеспечивает интеграцию изучения дисциплин в поэтапную работу магистрантов над итоговым проектом – разработкой стратегической программы развития конкретного города.

Дополнительное профессиональное образование

На уровне дополнительного профессионального образования запущен новый профиль программы Master of Public Administration – «Новые лидеры территориального развития», который реализуется в формате «Интенсив» и основан на сквозном проектном подходе к обучению. Отличительными особенностями программы являются:

- Организация территориальных мастерских, где слушатели работают в проектных группах над кейсами развития территорий по разным направлениям в тесном контакте с кураторами программы;
- Партнерами и кураторами программы являются структуры, отвечающие за развитие территорий (инвесторы, муниципальные органы власти);
- Обучение реализуется в партнерстве с Московской архитектурной школой МАРШ;
- Итогом обучения является открытая защита проектов, которые рассматриваются как готовые инвестиционные проекты, предназначенные к реализации.

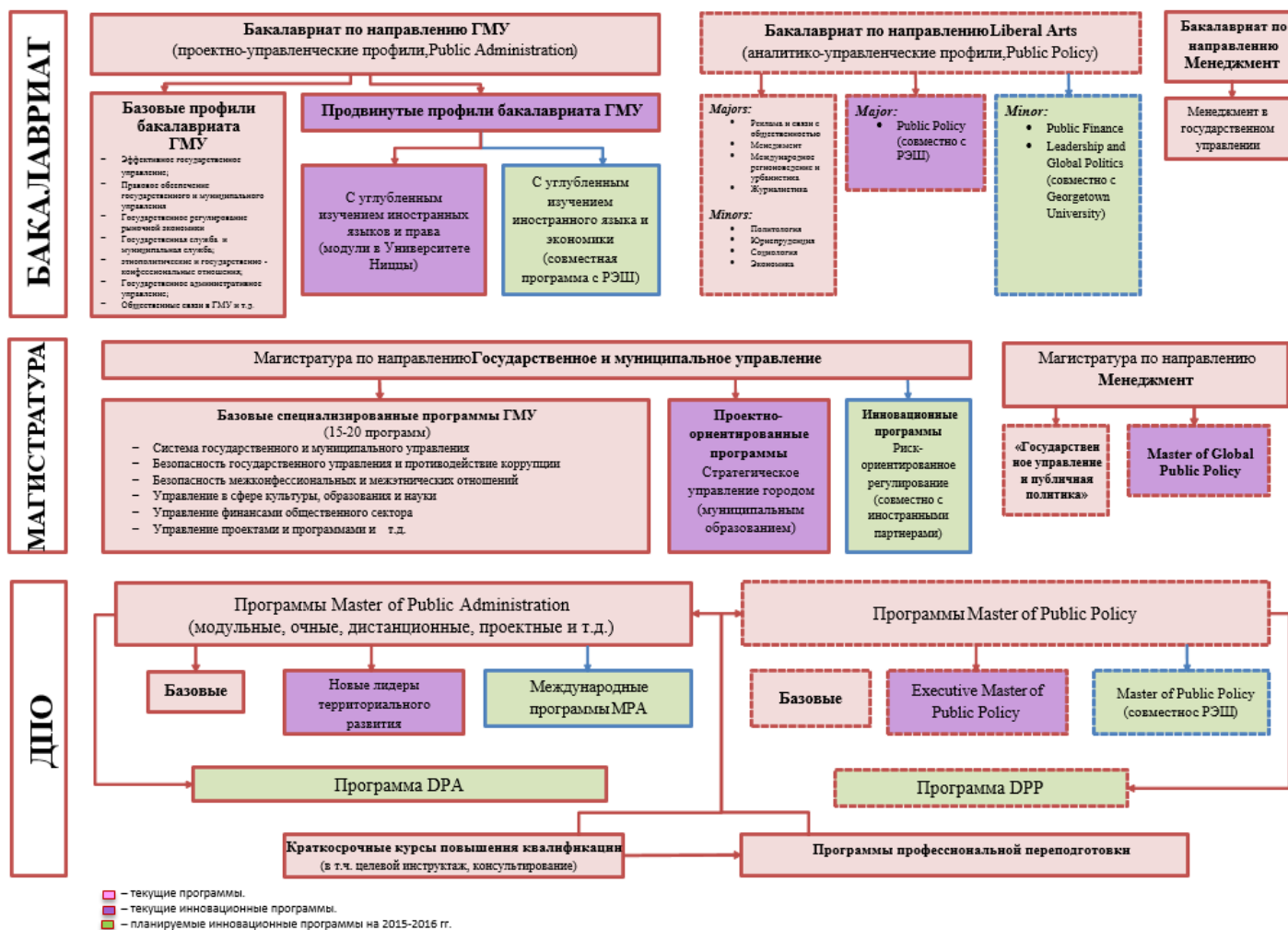
В ближайшей перспективе линейку инновационных образовательных программ Public Administration планируется расширить за счет нового профиля программы бакалавриата ГМУ «Экономика и управление» с углубленным изучением иностранного языка и экономических дисциплин, реализуемого совместно с Российской экономической школой (РЭШ).

На уровне магистерской подготовки предполагается создание специализированных образовательных программ. Одной из них станет программа «Риск-ориентированное государственное регулирование», призванная сформировать новый подход к контрольно-надзорной деятельности государства, заложить концепцию «ненулевых рисков» и стратегический подход в практику государственного и муниципального управления.

Программы дополнительного профессионального образования в рамках Public Administration планируется дополнить специализированными международными программами МРА, разработанными совместно с иностранными партнерами, в частности, с Азиатской Ассоциацией специалистов в области государственного управления (Asian Association of Public Administration – AAPA).

В качестве логического развития программ МРА ведется разработка программы дополнительного профессионального образования «Доктор государственного управления – Doctor of Public Administration (DPA)», готовится пилотный проект по присуждению степени DPA.

Ниже представлена линейка программ по блокам Public Policy и Public Administration:



Краткосрочные программы ДПО

Система оценки и профессионального развития государственных и муниципальных служащих должна базироваться на следующих принципах:

- Проведение оценки соответствия квалификационным требованиям кандидатов, поступающих на государственную службу по конкурсу и без использования конкурсных процедур (вступительный экзамен на предмет соответствия базовым требованиям к знаниям).**
- Профессиональное развитие государственных служащих должно осуществляться на основе индивидуальных планов профессионального развития с учетом необходимости персонализации образовательной траектории. Индивидуальные траектории должны основываться на системе личностно-**

профессиональной диагностики (оценки) государственных и муниципальных служащих.

3. **Связь карьерного роста и образовательной траектории.** Следует перейти к системе сертификации знаний, необходимых служащим для эффективного исполнения должностных обязанностей. Карьерное продвижение служащего должно быть обусловлено наличием образования соответствующего уровня, прохождением оценочных процедур (сдачей необходимых квалификационных экзаменов) и – в ряде случаев – включением в кадровый резерв. Это позволит отказаться от неэффективного требования обязательного периодического прохождения обучения всеми государственными служащими (один раз в три года).

В формируемой системе профессионального развития государственных и муниципальных служащих предлагаются следующие уровни образовательных программ:



В рамках всех уровней профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих должно осуществляться на основе рассчитанного на трехлетнюю перспективу индивидуального плана профессионального развития, формируемого по результатам комплексной оценки с учетом вариантов карьерной и образовательной траекторий, целей и задач функционального направления подразделения и государственного (муниципального) органа.

Программы базового уровня для граждан, впервые поступающих на государственную и муниципальную службу, должны формировать у обучаемых знания, умения и навыки, соответствующие базовым квалификационным требованиям к знаниям в области конституционного законодательства, законодательства о государственной службе, антикоррупционного

законодательства, к знанию основ делопроизводства, русского языка как государственного языка Российской Федерации и информационно-коммуникационных технологий.

Программы функционального уровня по направлениям профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих должны формировать у обучаемых знания, умения и навыки, соответствующие функциональным квалификационным требованиям с учетом занимаемой должности, и специфики деятельности конкретного государственного (муниципального) органа.

Программы специального уровня для управленческих кадров (в том числе высшего уровня) государственных (муниципальных) органов должны формировать специализированные компетенции и знания, необходимые для выполнения специфических функций и задач либо реализации определенной программы (проекта) развития, а также направленные на развитие управленческих компетенций.

Программы базового уровня должны реализовываться на основе единого учебно-методического комплекса во всех филиалах Академии. Одним из главных элементов учебно-методического комплекса должна являться база тестовых заданий. Работа по ее созданию была начата в 2013 году, в дальнейшем работа по поддержанию в актуальном состоянии и развитию единой базы тестовых и иных оценочных заданий в целях проверки соответствия слушателя (кандидата) базовым квалификационным требованиям и созданию аналогичной базы по функциональным квалификационным требованиям должна быть продолжена.

Проведение итоговой аттестации (оценки) по программам базового уровня должно осуществляться через единую систему (систему дистанционного обучения). На сегодняшний день такая технология уже применяется по образовательным программам, реализуемым ВШГУ совместно с филиалами Академии.

Также должен быть создан единый информационно-образовательный ресурс (он-лайн), предоставляющий государственным и муниципальным служащим доступ к образовательным программам для самостоятельного обучения в дистанционной форме (обеспечение самообразования).

Одним из ключевым факторов, обеспечивающих качество реализации образовательных программ для государственных и муниципальных служащих, является наличие в Академии и ее филиалах квалифицированного профессорско-преподавательского состава. Для решения этой задачи ВШГУ в рамках «Корпоративного университета Академии» регулярно проводит подготовку преподавателей филиалов Академии по приоритетным направлениям: Противодействие коррупции, Управление государственными и муниципальными закупками, Управление муниципальными финансами, Управление в социальной сфере и др.

На представленном ниже рисунке приведены основные элементы системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих.



Программы специального уровня, ориентированные в первую очередь на управленческие кадры и резерв управленческих кадров высшего уровня, строятся на основании тех же принципов, что и программы типа МРА, МРР, ЕМРР, описанные выше.

Обучение по программам специального уровня должно начинаться с проведения лично-профессиональной диагностики, по результатам которой для слушателя должен формироваться индивидуальный план профессионального развития по конкретной программе.

Большое внимание в программах специального уровня должно уделяться тренингам на развитие управленческих компетенций слушателей, рекомендуемым для прохождения в том числе по результатам проведения лично-профессиональной диагностики.

Примеры тренингов, направленных на развитие управленческих компетенций:

- ✓ Управление проектами
- ✓ Развитие антикоррупционной устойчивости личности
- ✓ Развитие личной эффективности
- ✓ Психология принятия и реализации управленческих решений
- ✓ Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций
- ✓ Психология принятия решений
- ✓ Современные технологии мотивации персонала
- ✓ Развитие профессиональной карьеры



- ✓ Мотивация лидера: составляющие, факторы влияния
- ✓ Стратегия развития лидерства
- ✓ Управление по результатам.
- ✓ Управление организационными изменениями
- ✓ Формирование и работа управленческой команды

- ✓ Формирование навыков эффективной коммуникации, навыков влияния и убеждения, публичных выступлений
- ✓ Искусство публичного выступления, риторика
- ✓ Навыки ведения переговоров
- ✓ Антиманипулятивные стратегии поведения, анализ ситуаций

На приведенном ниже рисунке показана типовая конструкция построения программы специального уровня (типа МРА, МРР, ЕМРР) и примеры существующих образовательных программ и мероприятий.



Большое значение в развитии системы оценки и профессионального развития государственных и муниципальных служащих должно быть уделено формированию новой концеп-

ции формирования федерального кадрового резерва на государственной гражданской службе, а также профессиональному развитию лиц, включенные в кадровые резервы.

Примеры концепции программ подготовки кадрового резерва субъекта Российской Федерации приведены в Приложении 1.

**Дорожная карта реализации проекта
(план мероприятий)**

Период	Запуск образовательных программ	Запуск дополнительных сервисов
Конец 2014 г.	Запуск майнора по Экономике совместно с РЭШ	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация мероприятий по повышению эффективности взаимодействия Академии с корпоративными клиентами; • Анализ рынка программ ДПО для государственных органов, предоставляемых другими ВУЗами
1 кв. 2015 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Запуск мейджора Public Policy; • Обновление программы EMPP; • Международные соглашения по обмену студентами; • Формирование списка спикеров для мастер-классов по всей линейке программ; • Разработка международных программ МРА совместно с Все-Азиатской Ассоциацией; 	<ul style="list-style-type: none"> • Представление Программы исследований на Гайдаровском форуме; • Создание «Центра качества образовательных программ в сфере публичной политики и государственного управления»; • Проведение аудита всей линейки программ Академии с целью выявления недостающих форматов; • Вступление в международные ассоциации; • Рассмотрение вопроса о создании собственного центра, специализирующегося на активных формах обучения и модерации;
2 кв. 2015 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Общий реестр курсов, практических кейсов и преподавателей по программам Public Policy; • Сеть партнеров (think tanks, госкорпораций, госучреждений и т.п.) для учебной практики; • Разработка программы ДПО Doctor of Public Administration (DPA); • Разработка формата защит в формате DPP 	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация мероприятий, касающихся общего имиджа и PR Академии; • Реализация мероприятий по кадровым сервисам; • Пилотный исследовательский проект совместно с государственным органом; • Научно-практический семинар;

3 кв. 2015 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка англоязычных курсов для обмена студентами по Public Policy; • Сеть зарубежных партнеров для стажировок и академического обмена студентов и преподавателей программ Public Policy; • Запуск новой программы бакалавриата ГМУ «Экономика и управление» совместно с РЭШ 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание Всероссийской ассоциации образования в сфере публичной политики и государственного управления; • Принятие собственных академических образовательных стандартов по направлениям Public Policy & Public Administration; • Подготовка международной аккредитации программ
4 кв. 2015 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка программы двух дипломов (MPP) с George Mason University начало набора; • Общий реестр кейсов, баз данных и аналитических материалов для исследований в рамках программ Public Policy; • Начало пилотного проекта по программе DPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Доклад о научно-исследовательской компоненте обучающих программ РАНХиГС; • Рабочая конференция с представлением результатов исследований (совместно с партнерами); • Научно-практический семинар
1 полугодие 2016 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Запуск русско- и англоязычной программ MPP; • Мероприятия клуба выпускников программ Public Policy; 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа с профессорско-преподавательским составом Академии в части контроля за соблюдением требований к качеству образовательных программ, систематического повышения квалификации и использования современных образовательных технологий, внедрение современных HR-технологий в практику работы с персоналом Академии;
2 полугодие 2016 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка программы ДПО Doctor of Public Policy (DPP) 	
2017 г.	<ul style="list-style-type: none"> • Запуск программы DPP 	

Целевые группы и заказчики.

Информационное обеспечение и продвижение

Двумя основными каналами продвижения образовательных программ, консалтинга и сервисов являются:

1. Административная интеграция Академии в кадровые процессы на госслужбе (см. раздел "Краткосрочные программы ДПО").
2. Продвижение и "продажа" продуктов Академии на свободном рынке.

Всех потенциальных заказчиков продуктов Академии можно классифицировать следующим образом:

- физические лица, самостоятельно оплачивающие свое обучение,
- корпоративные клиенты – государственные органы,
- корпоративные клиенты – все остальные организации.

Необходимо отметить, что работа с разными категориями заказчиков требует разных подходов к продвижению и продаже услуг.

Для повышения привлекательности предлагаемых Академией программ ВПО для физических лиц можно, в частности, предложить:

- продолжение работы над имиджем Академии как современного образовательного центра международного уровня, прежде всего по подготовке к государственной службе (не только по программам ГМУ, но и по более широким направлениям подготовки – Public policy, финансы, юриспруденция, HR и т.п.),
- проведение активной профориентационной работы со школьниками,
- активное использование социальных сетей, развитие сайта Академии,
- интеграция образовательных программ с работой по трудоустройству выпускников, организация качественных практик и стажировок в органах власти и т.д.

В работе с корпоративными клиентами важным направлением является создание "административного лобби" совместно с наиболее заинтересованными ведомствами (Минтруд и др.) по решению наиболее острых проблем в сфере оказания корпоративных сервисов. Например, необходимы совместные предложения по дифференциации / увеличению почасовых ставок за проведение занятий в рамках государственного задания, расширению спектра выполняемых работ по госзаданию (введение позиций по подбору персонала, оценке и т.п.),

обязательности прохождения госслужащими аттестации, стимулированию их к прохождению тех или иных программ повышения квалификации и т.п. Однако внедрение такого подхода может быть осложнено как длительностью и сложностью принятия соответствующих нормативных актов, так и бюджетными ограничениями.

В этой связи представляется целесообразным параллельное повышение эффективности клиентского сервиса, предоставляемого Академией, в рамках логики "заказчик – подрядчик". В частности, можно предложить:

- создание рабочей группы из представителей функциональных служб Академии по анализу и подготовке изменений в области работы с государственными корпоративными клиентами,
- создание специализированного подразделения в Академии, которое будет заниматься организацией работы с корпоративными клиентами (образовательные программы и корпоративные сервисы) по логике системы "одного окна" со следующими функциями: переговоры с клиентами, выяснение потребности, собственно "продажа", подбор необходимых программ/сервисов из числа предоставляемых Академией, "сборка" комплексных программ/сервисов/проектов, договорная работа,
- создание единой базы корпоративных клиентов всей Академии, в перспективе внедрение автоматизированных решений (CRM),
- создание постоянного «HR-клуба» (ежеквартальные встречи / семинары / совещания для специалистов по кадрам ФОИВ – тематические лекции и мастер-классы, разбор лучших практик и обмен текущим опытом, обсуждение актуальных проблем и т.п.); возможно создание аналогичных клубов для руководителей/специалистов ФОИВ по другим функциональным направлениям,
- проработка вопроса о создании электронного информационного пространства для госслужащих (образовательной социальной сети) и т.д.

На первом этапе в качестве ключевой целевой группы госслужащих предлагается рассматривать центральные аппараты ФОИВ. В условиях перегруженности их сотрудников текущей оперативной работой востребованными могут оказаться:

- короткие эффективные программы тренингового типа;
- командообразование (сплочение, формирование корпоративной культуры и т.д.);
- стратегические сессии по улучшению работы, постановке задач, формированию смыслов, идеологии эффективности и т.п.

Безусловно, проблемой в этом отношении будут существующие нормативы госзадания; потребуется дополнительное финансирование со стороны заинтересованных госорганов.

Эффективным способом продвижения программ/сервисов могут быть "добровольные" пилотные проекты для "заинтересованных" госорганов – как по отдельным программам/сервисам, так и комплексные, в целом решающие ту или иную проблему клиента. Например, в ходе работы с офисами федеральной налоговой службы (или другими государственными органами с большой численностью фронтлайн персонала) могут быть реализованы:

- разработка стандартов обслуживания,
- развитие клиентоориентированности,
- концепция привлечения и отбора сотрудников,
- развитие системы мотивации,
- реализация массовых программ обучения на всей территории РФ.

**Описание образовательных программ,
ориентированных на высший уровень управленческих кадров**

Программа подготовки высшего уровня резерва управленческих кадров.

Программа реализуется в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 № 636-р в рамках федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2015 годы)».

Слушателями Программы являются представители высшего уровня федерального резерва управленческих кадров и резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации.

В период 2013 – 2014 годов в рамках программы прошли обучение 90 представителей высшего уровня резерва управленческих кадров.

Семинары для высших должностных лиц субъектов Российской Федерации

В соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 26.06.2007 № 343-рп «О семинарах для высших должностных лиц субъектов Российской Федерации» Академией в 2013 учебном году было проведено три семинара для высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации.

Подготовку в рамках семинаров прошли 40 высших должностных лиц субъектов Российской Федерации.

Также в 2013 году совместно с Национальной школой администрации (ENA) Французской Республики был организован и проведен семинар для высших должностных лиц субъектов Российской Федерации по теме «Управление региональным развитием». Семинар проводился во Франции. Подготовку в рамках семинара прошли 5 высших должностных лиц субъектов Российской Федерации.

В 2014 году ВШГУ проводит цикл семинаров для заместителей высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, посвящённых следующим направлениям социально-экономического развития России:

- Приоритеты социально-экономической политики в регионах.
- Управление развития региона: содержание, технологии, критерии эффективности.
- Государственная политика ускоренного развития Сибири и Дальнего Востока.

Семинары для заместителей высших должностных лиц субъектов Российской Федерации проводятся в формате двухдневной образовательной программы общей продолжительностью 18 часов.

Результатом каждого Семинара должна быть разработка его участниками предложений и рекомендаций по совершенствованию государственного управления (деятельности государственных органов) в субъектах Российской Федерации и решению вопросов социально-экономического развития субъектов РФ.

Программа каждого Семинара построена с применением междисциплинарного подхода и использованием современных методов обучения, предусматривающих, наряду с выступлениями руководителей федеральных государственных органов и ведущих российских экспертов, активную работу участников Семинаров – круглые столы, разбор конкретных практических ситуаций (case-study), проблемные дискуссии и т.д.

ВШГУ активно развивает практику реализации единых, стандартизированных, «сетевых» образовательных программ на территории всех субъектов Российской Федерации с привлечением филиалов Академии и высших учебных заведений, являющихся лидерами в подготовке управленческих кадров в своих регионах.

Программа подготовки управленческих кадров в сфере здравоохранения и образования

По заказу Минэкономразвития России, начиная с 2011 года, реализуется Программа «Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения и образования в 2011 – 2014 годах».

В Программе участвуют все 85 субъектов Российской Федерации. Программа охватывает все уровни управления в сфере здравоохранения и образования (от директоров школ и главных врачей учреждений здравоохранения до руководителей органов управления здравоохранением и образованием):

- руководители (заместители руководителя) органов управления здравоохранением и образованием субъектов Российской Федерации и муниципальных образований (категория «А»);
- главные врачи (заместители главного врача) учреждений здравоохранения и директора (заместители директора) учреждений общего образования (категория «Б»).

Общее количество Слушателей, прошедших обучение за указанный период, составило более 14 тысяч человек.

Ежегодно до 200 участников Программы, чьи проекты были признаны лучшими, направляются на зарубежные стажировки на базе ведущих медицинских и образовательных учреждений.

Система подготовки кадров и сопровождения органов местного самоуправления

Система подготовки кадров, поддержки и сопровождения органов местного самоуправления (далее – Система) создана в 2005 году по заказу Минрегиона России.

Основными задачами Системы являются:

- обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации депутатов, выборных должностных лиц, руководителей и служащих органов местного самоуправления;
- обеспечение муниципальных служащих последующей поддержкой и сопровождением.

В 2005 – 2013 годах Академией в рамках Системы разработаны следующие учебно-методические комплексы:

1. «Муниципальное управление»;
2. «Муниципальные финансы»;
3. «Управление муниципальным имуществом»;
4. «Управление муниципальными закупками»;
5. «Правовое обеспечение органов местного самоуправления»;
6. «Кадровое обеспечение местного самоуправления»;
7. «Управление развитием муниципальных образований (Стратегическое планирование. Территориальное планирование.)»;
8. «Правовое регулирование организации и осуществления местного самоуправления»;
9. «Содействие предпринимательству и создание условий для развития бизнеса на территории муниципального образования»;
10. «Формы и способы реализации государственно-частного партнерства в сфере предоставления муниципальных услуг»;
11. «Участие органов местного самоуправления в реформировании систем управления жилищным фондом, модернизации жилищного хозяйства муниципального образования, решении проблем обеспеченности жильем населения»;
12. «Благоустройство населенных пунктов в муниципальных образованиях»;
13. «Организация производства коммунальных ресурсов и предоставления коммунальных услуг на территории муниципальных образований. Роль и задачи органов ме-

стного самоуправления в реформировании и модернизации коммунальной структуры на территории муниципальных образований».

Созданные учебно-методические комплексы позволяют осуществлять обучение по программам различной продолжительности – от программ повышения квалификации (от 16 часов) до программ профессиональной переподготовки (от 250 часов).

С 2005 года в рамках Системы прошли обучение более 175 тысяч муниципальных служащих.

Программа «Функции подразделений кадровых служб федеральных государственных органов по профилактике коррупционных и иных правонарушений»

Данная программа, согласованная с Управлением Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров и Управлением Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции, реализуется Академией начиная с 2010 года.

Основным заказчиком программы является Управление Президента по противодействию коррупции. С 2010 года по программе прошли обучение более 4 тысяч человек – государственных и муниципальных служащих.

Начиная с 2013 года в реализации данной программы, наряду с московским кампусом Академии принимают участие 8 региональных институтов – филиалов Академии в столицах федеральных округов.

Перечень приоритетных направлений для разработки и актуализации учебно-методических комплексов для органов местного самоуправления в рамках «Системы подготовки кадров, поддержки и сопровождения органов местного самоуправления»

1. Управление хозяйственной деятельностью муниципального образования
2. Управление муниципальными финансами
3. Управление муниципальным имуществом
4. Стратегическое и территориальное планирование развития муниципального образования
5. Контроль и ответственность органов и должностных лиц МСУ. Судебная защита МСУ
6. Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования. Привлечение инвестиций

7. Организация муниципальной службы и кадровое обеспечение местного самоуправления
8. Правовое регулирование местного самоуправления и локальное нормотворчество
9. Муниципальные выборы и избирательные кампании
10. Содействие развитию предпринимательства на муниципальном уровне
11. Депутатская школа

**Перечень зарубежных университетов-партнеров
(заключены соглашения или ведется подготовка к заключению)**

Asia

National University of Singapore (Lee Kuan Yew School of Public Policy)

University of Tokyo (Graduate School of Public Policy – GraSPP)

Seoul National University (Graduate School of Public Administration)

Tsinghua University (School of Public Policy and Management)

HUST (School of Public Policy)

City University of Hong Kong (The Department of Public Policy)

O.P. Jindal Global University (School of Government and Public Policy)

North America

University of Toronto (School of Public Policy and Governance)

Carleton University (School of Public Policy and Administration)

Georgetown University (McCourt School of Public Policy)

George Mason University (School of Policy, Government, and International Affairs)

Columbia University, School of International and Public Affairs (SIPA)

The State University of New York (Rockefeller College of Public Affairs and Policy)

Europe

London School of Economics and Political Science (Master of Public Administration Program)

Oxford University (Blavatnik School of Government)

Hertie School of Governance

University of Valencia

Australia

Australian National University (Crawford School of Public Policy)

The Australia and New Zealand School of Government (ANZSOG)

Latin America

Centro de Investigaciyn y Docencia Econymicas (CIDE)

Fundacao Getulio Vargas (FGV) (Higher School of Social Sciences and History – CPDOC)

Middle East

Hebrew University (Federmann School of Public Policy and Government)

Sabancı University (Public Policy Program/Istanbul Policy Center)