

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

МЕТОДИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО РАБОТЕ С ПЕРСПЕКТИВНЫМ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ



АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАБОТЕ С ПЕРСПЕКТИВНЫМ
КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ**

Минск
2021

УДК 005.95/.96(078)
ББК 65.240
М54

С о с т а в и т е л и :
Д. С. Докучиц, О. А. Кучинский,
С. М. Радыно, Е. Н. Хайнацкий

*Под общей редакцией
канд. ист. наук, доцента В. В. Даниловича*

М54 **Методические рекомендации по работе с перспективным кадровым резервом** / сост.: Д. С. Докучиц [и др.] ; под общ. ред. В. В. Даниловича ; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – 40 с.

ISBN 978-985-527-572-6.

В настоящем издании на основе положений нормативных правовых актов Республики Беларусь в сфере государственной кадровой политики и изучения практического опыта их применения представлены методические рекомендации по вопросам работы с перспективным кадровым резервом в государственных органах и иных государственных организациях Республики Беларусь.

Предназначено для руководителей государственных органов, организаций различных форм собственности; работников кадровых подразделений; научно-педагогических работников, руководящих работников и специалистов, обучающихся в системе дополнительного образования взрослых, изучающих проблемы работы с кадрами.

УДК 005.95/.96(078)
ББК 65.240

ISBN 978-985-527-572-6

© Академия управления при Президенте
Республики Беларусь, 2021

Глава 1

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящие Методические рекомендации по работе с перспективным кадровым резервом (далее – Методические рекомендации) разработаны в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций», Указом Президента Республики Беларусь от 26 апреля 2010 г. № 199 «О некоторых вопросах формирования, ведения и использования банков данных одаренной и талантливой молодежи», Указом Президента Республики Беларусь от 16 сентября 2019 г. № 343 «О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь», постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20 октября 2004 г. № 1304 «О некоторых мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354» и определяют порядок организации, основные направления работы с перспективным кадровым резервом (далее – ПКР) в системе государственных органов и иных организаций, за исключением государственных органов системы обеспечения безопасности Республики Беларусь.

2. В Методических рекомендациях используются следующие термины и их определения:

- *ПКР* – специально сформированная группа студентов учреждений высшего образования и специалистов в возрасте до 31 года, имеющих лидерские и организаторские качества, способных к управленческой деятельности в государственных органах (организациях);
- *банк данных ПКР* – совокупность сведений на электронных и (или) бумажных носителях о лицах, вклю-

- ченных в ПКР республиканского или местного органа государственного управления Республики Беларусь, организованных в соответствии с установленной настоящими Методическими рекомендациями формой;
- *единый ПКР* – сводный банк данных ПКР, сформированный Академией управления при Президенте Республики Беларусь (далее – Академия управления) на основе информации, представленной руководителями республиканских и местных органов государственного управления Республики Беларусь;
 - *план индивидуального развития* – перечень мероприятий развивающего действия (видов работ, заданий, проектов), направленных на системное и непрерывное развитие профессионально-деловых и личностных качеств.

3. Создание ПКР и работа с ним проводятся республиканскими и местными органами государственного управления (далее – государственные органы), за исключением государственных органов системы обеспечения безопасности Республики Беларусь.

4. Руководители государственных органов несут персональную ответственность за работу с ПКР, его качественный состав и эффективность использования. Непосредственная работа с ПКР возлагается на кадровую службу государственного органа, которой рекомендуется:

- осуществлять учет резервистов путем ведения банков данных ПКР;
- ежегодно составлять план работы с ПКР по форме приложения 1 к Методическим рекомендациям.

Мероприятия по организации работы с ПКР допустимо включать в план работы государственного органа с руководящими кадрами и их резервом и не выделять при этом в отдельный план работы.

Глава 2

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСПЕКТИВНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

5. В целях качественного формирования ПКР рекомендуется:

5.1. Порядок формирования ПКР и работы с ним, в том числе его численный состав, определять нормативным актом соответствующего государственного органа.

Порядок формирования ПКР и работы с ним можно также определять в соответствующей части Положения об организации работы с руководящими кадрами государственного органа.

Численный состав ПКР устанавливать исходя из прогнозируемой потребности государственного органа в управленческих кадрах в соответствии с плановыми документами в области кадрового обеспечения.

5.2. ПКР формировать на основе принципов:

- объективной оценки деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;
- добровольности, открытости и гласности;
- недопущения дискриминации, в том числе по признакам пола, национальности и вероисповедания;
- коллегиальности рассмотрения вопросов о зачислении в резерв;
- соблюдения возрастного ценза и требований нормативных правовых актов.

5.3. Формирование состава ПКР проводить в три этапа:

- *выдвижение* кандидатов в ПКР;
- *отбор* кандидатов в ПКР;
- *включение* кандидатов в ПКР.

6. Рекомендации по формированию ПКР из числа студентов:

6.1. Государственным органам формирование ПКР из числа студентов осуществлять на основании предложений руководителей (ректоров) учреждений, обеспечивающих получение высшего образования (далее – учреждение высшего образования).

6.2. Процедуру отбора кандидатов для выдвижения в ПКР из числа студентов осуществлять кадровой службой совместно со структурным подразделением по воспитательной работе учреждения высшего образования на конкурсной основе.

6.3. К участию в конкурсе допускать граждан Республики Беларусь из числа студентов, как правило, 3–5 курсов дневной формы получения образования, а также магистрантов.

6.4. Информацию о сроках и условиях конкурса в 5-дневный срок со дня его объявления размещать на официальном интернет-сайте учреждения высшего образования и (или) информационных стендах либо в периодическом печатном издании данного учреждения.

Информацию о сроках и условиях конкурса также можно доводить с учетом сложившейся в учреждении высшего образования практики работы по данному вопросу.

6.5. Предложения по кандидатурам для выдвижения в ПКР из числа студентов вносить руководителям структурных подразделений (в том числе проректорам и заведующим кафедрами) учреждения высшего образования, а также студентам в инициативном порядке.

В целях выдвижения в ПКР одаренной и талантливой молодежи кадровой службой совместно со структурным подразделением по воспитательной работе изучать информацию о гражданах, включенных в банки данных одаренной и талантливой молодежи.

6.6. Регистрацию кандидатов в ПКР осуществлять кадровой службе учреждения высшего образования в течение 14 дней с момента объявления конкурса.

6.7. Для регистрации кандидату представлять в кадровую службу учреждения высшего образования следующие документы:

- анкетные данные кандидата в ПКР по форме приложения 2 к настоящим Методическим рекомендациям;
- характеристику, содержащую полную и объективную информацию о деловых и личностных качествах кандидата, отражающую конкретные результаты его деятельности;
- выписку из зачетной книжки за четыре учебных семестра, предшествующих конкурсу;
- список публикаций (при их наличии);
- фотографию 3×4 см.

Указанные документы хранятся в кадровой службе учреждения высшего образования.

6.8. Отбор кандидатов для выдвижения в ПКР осуществлять ежегодно до 15 октября в два этапа:

- *психологическое тестирование*, предусматривающее оценку деловых и личностных качеств кандидата;
- *собеседование*, включающее изучение результатов учебы кандидата, оценку владения навыками устных коммуникаций и умение аргументированно излагать собственную точку зрения.

6.9. Кадровой службе совместно со структурным подразделением по воспитательной работе учреждения высшего образования осуществлять проведение психологического тестирования по различным методикам.

6.10. Для проведения собеседования и решения вопроса о выдвижении кандидатов в ПКР создавать конкурсную комиссию по выдвижению в ПКР (далее – комиссия), состав

которой утверждать руководителем учреждения высшего образования.

6.11. В состав комиссии включать представителей ректората (администрации), кадровой службы, профессорско-преподавательского состава, профсоюзных и молодежных общественных организаций. Заседания комиссии проводить при наличии не менее двух третей ее состава, по мере необходимости, но не реже 1 раза в год. Целесообразно, чтобы комиссию возглавлял руководитель учреждения высшего образования или уполномоченное им лицо.

6.12. Решение комиссии принимать открытым голосованием и оформлять протоколом, который подписывается председателем и секретарем. Решение считать принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих на заседании членов комиссии. В случае равенства голосов считать принятым решение, за которое проголосовал председатель.

6.13. При рассмотрении вопроса о выдвижении кандидата в ПКР из числа студентов учитывать:

- наличие не менее 75 % отметок в 8, 9, 10 баллов (остальные отметки не ниже 7 баллов);
- наличие поощрений специальных фондов Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи и по социальной поддержке одаренных учащихся и студентов, а также включение в банки данных одаренной и талантливой молодежи;
- участие в научно-исследовательской деятельности;
- участие в общественно-массовых мероприятиях и работе общественных организаций;
- деловые и личностные качества, в том числе активная жизненная позиция, умение рационально использовать время, мыслить аналитически, четко и грамотно излагать мысли в устной

и письменной форме, применять на практике полученные знания, способность объективно оценивать свою деятельность, сдержанность, работоспособность, надежность, принципиальность, ответственность за результаты учебы, честность, дисциплинированность, исполнительность, инициативность;

- отзывы декана факультета, преподавателей, студентов группы, с которыми обучается кандидат;
- результаты психологического тестирования.

6.14. После всестороннего изучения кандидатов в ПКР комиссии принимать одно из двух решений:

- «рекомендуется для зачисления в ПКР»;
- «не соответствует требованиям для зачисления в ПКР».

6.15. На основании имеющегося решения комиссии руководителю учреждения высшего образования принимать решение о выдвижении кандидатов в ПКР.

6.16. Список лиц, выдвигаемых в ПКР, утверждать приказом руководителя учреждения высшего образования и направлять вместе с выпиской из протокола комиссии, а также копиями анкетных данных и характеристик в государственные органы, формирующие ПКР из числа студентов, по их запросу либо в инициативном порядке. Комиссии государственных органов по формированию ПКР либо резервов руководящих кадров принимают решение о включении в ПКР из числа студентов кандидатов, предложенных руководителем учреждения высшего образования.

6.17. Решения названных комиссий утверждаются руководителями государственных органов, формирующих ПКР из числа студентов.

Кадровым службам республиканских органов государственного управления, облисполкомов и Минского го-

рисполкома уведомлять государственный орган, в подчинении которого находятся учреждения высшего образования, о включении студентов в ПКР.

6.18. Информация о включении кандидатов в ПКР государственных органов в 10-дневный срок после утверждения персонального состава ПКР сообщается в учреждения высшего образования, представившие кандидатуры к выдвижению в резерв, и лицам, зачисленным в него.

Информацию об итогах проведения конкурса для выдвижения в ПКР и включении кандидатов в ПКР также можно доводить с учетом сложившейся в учреждении высшего образования практики работы по данному вопросу.

7. Рекомендации по формированию ПКР из числа специалистов:

7.1. Формирование ПКР из числа специалистов осуществлять государственному органу на конкурсной основе.

7.2. К участию в конкурсе допускать лиц:

- граждан Республики Беларусь, не достигших возраста 31 года;
- занимающих в государственном органе и иной организации должность категории «специалист».

7.3. Информацию о сроках и условиях конкурса в 5-дневный срок со дня его объявления размещать на официальном интернет-сайте и (или) в локальной электронной сети государственного органа и иной организации либо на информационных стендах.

Информацию о сроках и условиях конкурса также можно доводить с учетом сложившейся в государственном органе и иной организации практики работы по данному вопросу.

7.4. Выдвижение кандидатов (с их согласия) в ПКР осуществлять руководителям структурных подразделений

государственных органов и иных организаций; руководителям их территориальных органов и подчиненных (входящих в состав) организаций, работникам государственных органов и иных организаций в инициативном порядке, путем предоставления в кадровую службу вышестоящего государственного органа ходатайства и документов, перечисленных в п. 7.6 Методических рекомендаций.

Выдвижение кандидатов в ПКР осуществлять также аттестационным комиссиям по результатам аттестации.

В целях выдвижения в ПКР одаренной и талантливой молодежи кадровым службам изучать информацию о гражданах, включенных в банки данных одаренной и талантливой молодежи.

7.5. Регистрацию кандидатов в ПКР осуществлять кадровой службе государственного органа в течение 14 календарных дней с момента объявления конкурса.

7.6. При регистрации кандидату представлять в кадровую службу следующие документы:

- справку о биографических данных;
- копии документов об образовании, переподготовке и повышении квалификации;
- характеристику, отражающую личностные и профессионально-деловые качества, результаты практической деятельности на занимаемой должности;
- анкетные данные на кандидата в ПКР по форме приложения 3 к настоящим Методическим рекомендациям;
- список публикаций (при их наличии);
- фотографию.

Указанные документы хранятся в кадровой службе.

7.7. Отбор зарегистрированных кандидатов для включения в ПКР осуществлять конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров государственных органов либо

конкурсной комиссии по формированию ПКР (далее – конкурсная комиссия) в порядке, установленном законодательством.

7.8. Для дополнительного изучения кандидатов в ПКР из числа специалистов и с целью оценки их деловых и личностных качеств, а также потенциальных возможностей, кадровой службе, в случае необходимости, проводить психологическое тестирование.

7.9. Конкурсной комиссии при отборе кандидатов в ПКР из числа специалистов руководствоваться следующими критериями:

- уровень образования (квалификация);
- результаты практической деятельности на занимаемой должности;
- деловые и личностные качества кандидата, его потенциальные возможности, умение работать с людьми, активная гражданская позиция, умение рационально использовать время, мыслить аналитически, четко и грамотно излагать мысли в устной и письменной форме, применять на практике полученные знания, способность объективно оценивать свою деятельность, ответственность за результаты работы, принципиальность, честность, конструктивность в разрешении конфликтных ситуаций, дипломатичность, сдержанность, стрессоустойчивость, работоспособность, надежность;
- результаты психологического тестирования (если проводилось) и последней аттестации кандидата;
- отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;
- награды, поощрения, иные достижения кандидата.

7.10. После полного и всестороннего изучения кандидатов в ПКР конкурсной комиссии принимать одно из двух решений:

- «рекомендуется для зачисления в ПКР»;
- «не соответствует требованиям для зачисления в ПКР».

7.11. Информацию об итогах проведения конкурса по формированию ПКР из числа специалистов в 10-дневный срок после утверждения персонального состава ПКР доводить до сведения лиц, представивших кандидатуры к выдвижению в ПКР, и лиц, зачисленных в ПКР из числа специалистов.

Информацию об итогах проведения конкурса также можно доводить с учетом сложившейся в государственном органе практики работы по данному вопросу.

8. Рекомендуется также:

8.1. Персональный состав ПКР утверждать руководителю государственного органа и формировать банк данных ПКР.

Не рекомендуется одновременное пребывание лица, включенного в ПКР, в резерве руководящих кадров.

8.2. Государственным органам ежегодно пересматривать ПКР и актуализировать сведения о резервистах.

***Справочно.** Пересмотр ПКР предполагает проведение конкурсных мероприятий по формированию ПКР с последующим обновлением его персонального состава и внесением соответствующих изменений в банк данных ПКР.*

Актуализация сведений о лицах, включенных в ПКР, предполагает внесение изменений и дополнений в банк данных ПКР в случае наступления оснований для исключения из ПКР, перечисленных в п. 9.13 Методических рекомендаций, либо иных изменений данных о лицах, включенных в ПКР (фамилия, должность, образование и т. п.).

8.3. Персональный состав ПКР и сведения о лицах, в нем состоящих, ежегодно актуализировать по состоянию на 1 апреля и 1 ноября.

Глава 3

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ЛИЦ, ВКЛЮЧЕННЫХ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

9. В целях непрерывной подготовки лиц, включенных в ПКР, рекомендуется:

9.1. Организацию работы по профессиональному развитию лиц, включенных в ПКР, ориентировать на развитие:

- лидерских, организаторских и творческих качеств;
- способностей к управленческой деятельности в государственных органах (организациях).

9.2. Использовать следующие основные формы и виды профессионального развития лиц, включенных в ПКР:

- поддержку самообразования;
- подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку, в том числе за пределами Республики Беларусь, по управленческому профилю;
- временное замещение руководящей должности или должности специалиста более высокой категории (для специалистов);
- разработку и реализацию социальных и иных проектов;
- участие в конкурсах, турнирах, олимпиадах;
- использование в практической деятельности научно-технических достижений и передового опыта;
- участие в организации и проведении общественно-массовых мероприятий;
- посещение курсов, семинаров, тренингов по развитию лидерских качеств;

- участие в работе конференций;
- участие в деятельности общественных организаций, в том числе ОО «БРСМ»;
- выполнение заданий организационного характера.

9.3. Мероприятия по профессиональному развитию лиц, включенных в ПКР, разрабатывать кадровой службе государственного органа и включать в план работы (приложение 1), а также в планы индивидуального развития.

9.4. Кадровым службам государственных органов и иных организаций, в которых лица, включенные в ПКР, работают либо получают образование, обеспечивать выполнение мероприятий, предусмотренных планом работы с ПКР, а также организовывать работу по профессиональному развитию студентов и специалистов, включенных в ПКР.

Справочно. Организация работы предусматривает:

- закрепление за студентами и специалистами наставников;
- содействие в составлении студентами и специалистами планов индивидуального развития;
- оценку и анализ результатов профессионального и личностного развития студентов и специалистов;
- планирование карьеры специалистов;
- формирование предложений руководству государственного органа и иной организации о выдвижении специалистов на вышестоящую должность.

9.5. С целью оказания консультационной и методической помощи за студентами и специалистами по месту их учебы (работы) закреплять наставников.

9.6. В качестве наставников для студентов привлекать лиц из числа руководителей, профессорско-преподавательского состава учреждения высшего образования; для специалистов – из числа руководителей, обладающих опытом управленческой деятельности.

9.7. Наставникам:

- оказывать помощь в составлении плана индивидуального развития и его корректировке;
- консультировать и осуществлять методическое руководство, привлекать к данной работе иных работников;
- содействовать обеспечению необходимыми учебными материалами;
- осуществлять контроль за ходом и качеством выполнения плана индивидуального развития.

9.8. План индивидуального развития разрабатывать по форме приложения 4 к Методическим рекомендациям:

- студентам – на учебный год;
- специалистам – на год со дня принятия решения о зачислении в ПКР.

9.9. План индивидуального развития разрабатывать лицу, включенному в ПКР, при содействии кадровой службы и наставника и утверждать руководителем (уполномоченным им лицом) государственного органа и иной организации, в котором (которой) лица, включенные в ПКР, работают либо получают образование, в течение 1 месяца со дня принятия решения о зачислении в ПКР.

Копию плана индивидуального развития хранить в кадровой службе государственного органа и иной организации, в котором (которой) лица, включенные в ПКР, работают либо получают образование, оригинал – у лица, включенного в ПКР.

9.10. По окончании учебного (календарного) года лицу, включенному в ПКР, представлять в кадровую службу государственного органа и иной организации, в котором (которой) лица, включенные в ПКР, работают либо получают образование, отчет о выполнении плана индивидуального развития, заверенный подписью наставника и руководителя кадровой службы.

Студентам последнего года обучения представлять план индивидуального развития с заполненным столбцом «Результаты выполненной работы» не менее чем за месяц до окончания обучения в учреждении высшего образования.

9.11. Кадровой службе государственного органа и иной организации, в котором (которой) лица, включенные в ПКР, работают либо получают образование, в течение двух недель после представления планов индивидуального развития анализировать результаты их выполнения и направлять в государственный орган, в котором лица состоят в ПКР, справочную информацию и заключение об итогах их работы.

9.12. На основе представленной кадровой службой информации и заключения конкурсной комиссии государственного органа принимать одно из двух решений:

- «оставить в составе ПКР»;
- «исключить из состава ПКР».

9.13. Основаниями для исключения из ПКР считать:

- неудовлетворительные результаты учебы (для студентов), практической деятельности на занимаемой должности (для специалистов);
- невыполнение плана индивидуального развития;
- завершение (прекращение) обучения в учреждении, обеспечивающем получение высшего образования (для студентов);
- назначение на руководящую должность и (или) включение в резерв руководящих кадров;
- увольнение, перевод на работу в другую организацию (не входящую в систему организаций государственного органа), в том числе на выборную должность (для специалистов);
- нахождение в ПКР более пяти лет без карьерного продвижения (для специалистов);
- достижение предельного возраста нахождения в ПКР;

- заявление лица, включенного в ПКР, о выходе из его состава;
- признание лица, включенного в ПКР, недееспособным или ограниченно дееспособным;
- вступление в законную силу обвинительного приговора или постановления суда, органа, ведущего административный процесс, о наложении административного взыскания в виде исправительных работ или административного ареста;
- смерть или объявление лица, включенного в ПКР, умершим;
- признание судом лица, включенного в ПКР, безвестно отсутствующим;
- другие.

Глава 4

ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ЛИЦ, ВКЛЮЧЕННЫХ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

10. Рекомендуется:

10.1. За лицами, включенными в ПКР, закреплять *право:*

- на включение в государственный заказ на переподготовку и повышение квалификации руководящих работников в Академии управления;
- первоочередное направление на стажировку за рубеж и участие в программах по обмену студентами и специалистами;

- участие в работе коллегиальных органов управления в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь;
- исполнение в соответствии со своей квалификацией служебных обязанностей временно отсутствующих вышестоящих должностных лиц (но не выше должности непосредственного руководителя), а также работников, должности которых являются вакантными;
- преимущество на включение в ПКР иного государственного органа и иной организации в случае завершения обучения в учреждении высшего образования, переводе на другое место работы;
- выход из состава ПКР по собственному желанию.

10.2. Установить, что:

- лица, включенные в ПКР, при прочих равных условиях с другими претендентами на вакантную должность обладают преимущественным правом на занятие этой должности;
- включение работника в ПКР не является безусловным основанием для назначения его на конкретную должность.

10.3. Определить для лиц, включенных в ПКР, следующие обязанности:

- выполнять в полном объеме план индивидуального развития и представлять в установленные сроки отчет о его выполнении;
- повышать свой профессиональный уровень, участвовать в семинарах, конференциях и иных мероприятиях;
- проявлять инициативу в сфере использования инноваций и передового опыта;
- участвовать в работе общественных объединений,

- а также в общественной жизни структурного подразделения (коллектива, группы) по месту работы (учебы) и государственного органа и иной организации в целом;
- служить примером здорового образа жизни и поведения в быту;
 - в течение 7 дней уведомлять государственный орган, включивший их в ПКР, об изменении места работы, учебы или жительства, утрате гражданства Республики Беларусь или выходе из него.

Глава 5

ПОРЯДОК СБОРА И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О ЛИЦАХ, ВКЛЮЧЕННЫХ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

11. В целях установления единого порядка сбора и представления информации о лицах, включенных в ПКР, необходимо:

11.1. Кадровым службам государственных органов формировать и вести банки данных ПКР по формам А, Б и В приложения 5 к Методическим рекомендациям.

11.2. Кадровым службам районных исполнительных комитетов, городских исполнительных комитетов и местных администраций районов в городах передавать сведения, содержащиеся в их банках данных ПКР, в вышестоящие кадровые службы облисполкомов и Минского горисполкома, которые формируют сводные банки данных ПКР.

11.3. Сведения, содержащиеся в банках данных ПКР областных исполнительных комитетов, Минского горисполкома, а также сведения, содержащиеся в банках данных ПКР республиканских органов государственного управления, представлять в Академию управления дважды в год – до 10 апреля (по состоянию на 1 апреля) и до 10 ноября (по состоянию на 1 ноября) по форме приложений 5–7 к Методическим рекомендациям.

12. Академия управления оформляет представленные государственными органами сведения в единый ПКР и ведет его, а также передает сведения о лицах, включенных в единый ПКР, в информационную систему Администрации Президента Республики Беларусь.

Единый ПКР включает два раздела:

- студенты учреждений высшего образования, включенные в ПКР государственных органов;
- специалисты, включенные в ПКР государственных органов.

Глава 6

ПОРЯДОК РАБОТЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ С ВЫПУСКНИКАМИ, ВКЛЮЧЕННЫМИ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

13. Организация работы с выпускниками учреждений высшего образования, включенными в ПКР (далее – выпускники), направлена на обеспечение взаимодействия между учреждениями высшего образования и государственными

органами, иными организациями в части непрерывной подготовки и обновления кадрового состава государственных органов и иных организаций.

14. Рекомендуется:

14.1. Кадровым службам учреждений высшего образования до 20 сентября текущего года направлять в кадровые службы государственных органов, формирующих ПКР из числа студентов, сведения о распределении и трудоустройстве выпускников.

14.2. Кадровым службам государственных органов:

- проводить анализ распределения и трудоустройства выпускников;
- рассматривать выпускников, трудоустроенных в подчиненные организации и проработавших, как правило, не менее 6 месяцев, для включения в состав ПКР из числа специалистов;
- до 1 октября текущего года направлять в Академию управления сведения о трудоустройстве выпускников и их статусе в ПКР по форме приложения 8 к настоящим Методическим рекомендациям.

14.3. Академии управления до 20 октября текущего года направлять в местные органы государственного управления сведения о трудоустройстве выпускников на подведомственной территории.

14.4. Местным органам государственного управления рассматривать выпускников, трудоустроенных на подведомственной территории и проработавших, как правило, не менее 6 месяцев, для включения в состав ПКР из числа специалистов.

Глава 7

МОНИТОРИНГ СОСТОЯНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСПЕКТИВНЫМ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

15. Мониторинг состояния работы с ПКР (далее – мониторинг) включает систематическое наблюдение за изменениями состава ПКР путем сбора количественных и качественных показателей ПКР, контроль за исполнением плановых мероприятий с ПКР, оценку и анализ информации с целью выявления проблемных вопросов в работе с ПКР и тенденций в изменении его состава.

16. Рекомендуется:

16.1. Организацию и проведение мониторинга осуществлять кадровой службе государственного органа, который формирует и ведет ПКР.

16.2. Мониторинг проводить по мере необходимости, но не реже двух раз в год.

Показатели мониторинга фиксировать в отчетно-аналитических таблицах по форме приложений 6–7 к настоящим Методическим рекомендациям.

16.3. При осуществлении мониторинга применять современные информационные системы и технологии.

16.4. Для выявления проблем в работе с ПКР, направлений совершенствования этой работы периодически проводить социологический опрос лиц, включенных в ПКР государственного органа.

16.5. По результатам мониторинга кадровой службе государственного органа ежегодно готовить итоговую справочно-аналитическую информацию о состоянии работы с ПКР и вносить на рассмотрение руководителю государственного органа предложения по совершенствованию этой работы.

СПИСОК НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 16 сент. 2019 г., № 343 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

2. О некоторых вопросах формирования, ведения и использования банков данных одаренной и талантливой молодежи [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 26 апр. 2010 г., № 199 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 18.01.2019 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

3. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г., № 354 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 18.09.2019 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

4. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 18 июля 2001 г., № 399 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 12.11.2003 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

5. О некоторых мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 20 окт. 2004 г., № 1304 : в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 30.12.2019 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

6. Об отдельных вопросах дополнительного образования взрослых [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 июля 2011 г., № 954 : в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 30.12.2019 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

7. Послание Президента Республики Беларусь А. Г. Лукашенко белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Послание Президента Республики Беларусь, 19 апр. 2019 г. / А. Г. Лукашенко // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

8. *Алейникова, С. М.* Кадровые технологии в работе с молодыми специалистами: советский опыт / С. М. Алейникова, Ю. А. Смолячкова // Проблемы упр. – 2016. – № 3 (60). – С. 143–147.

9. *Бабосов, Е. М.* Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : Тетра-Системс, 2012. – 288 с.

10. *Вечер, Л. С.* Государственная кадровая политика и государственная служба / Л. С. Вечер. – Минск : Выш. шк., 2020. – 372 с.

11. *Докучиц, Д. С.* Новые подходы к работе с молодежными кадровыми резервами государственных органов и организаций / Д. С. Докучиц, Е. Н. Хайнацкий // Государственная политика: методология, практика, направления совершенствования : материалы III Междунар. науч.-практ. конф., Орёл, 25 мая 2018 г. / под ред. П. А. Меркулова, Е. Н. Малик. – Орёл : Изд-во Среднерус. ин-та упр. – фил. РАНХиГС, 2018. – С. 209–213.

12. *Князев, С. Н.* Особенности государственного управления в условиях цифровой экономики / С. Н. Князев // Предварительное расследование. – 2019. – № 2 (6). – С. 36–40.

13. *Кочанова, Н. И.* Непрерывное профессиональное образование – в основу эффективной работы кадров в сфере государственного управления / Н. И. Кочанова // Проблемы упр. – 2016. – № 1 (58). – С. 16–18.

14. *Кремень, М. А.* Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений : пособие / М. А. Кремень. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2014. – 174 с.

15. *Лукашенко, А. Г.* О кадровой политике, государственном строительстве и управленческих кадрах / А. Г. Лукашенко // Проблемы упр. – 2010. – № 4 (37). – С. 4–9.

16. *Мясникович, М. В.* Системность в подготовке кадров: новое и старое / М. В. Мясникович // Проблемы упр. – 2016. – № 2 (59). – С. 4–6.

17. Об организации и проведении мониторинга кадрового потенциала государственных органов : информ.-метод. бюл. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – Вып. 1. – 28 с.

18. Пособие по подготовке к сдаче квалификационного экзамена для лиц, впервые поступающих на государственную службу / И. П. Сидорчук [и др.] ; под общ. ред. А. В. Ивановского. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2019. – 422 с.

19. Теоретико-методологические и прикладные аспекты обучения руководящих кадров и лиц, включенных в резервы руководящих кадров, в рамках государственного заказа в условиях решения задач социально-экономического развития Республики Беларусь : сб. науч. тр. / редкол.: А. В. Ивановский [и др.] ; под ред. А. В. Ивановского ; Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2018. – 266 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель (уполномоченное
им лицо) государственного органа
(организации) _____
(инициалы, фамилия)
_____ (дата)

ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСПЕКТИВНЫМ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

_____ (государственный орган (организация))

НА 20__ ГОД

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Ответственные исполнители
1	2	3	4

Руководитель кадровой службы

_____ (подпись)

_____ (инициалы, фамилия)

Приложение 2

АНКЕТА

кандидата в перспективный кадровый резерв из числа студентов
(пожалуйста, заполняйте анкету разборчивым почерком или печатными буквами)

(наименование учреждения высшего образования)

Фамилия (в случае изменения фамилии указать предыдущую)		Фото
Имя		
Отчество		
Дата и место рождения		
Пол		
Семейное положение		
Гражданство		

Название учебного заведения, местонахождение		
Факультет		
Специальность, специализация		
Квалификация		
Курс, группа		
Год окончания учебного заведения		
Средний балл успеваемости		
Какими иностранными языками владеете?	1.	2.
Уровень владения иностранным языком (нужное подчеркнуть)	<i>Владею свободно; могу объясняться со словарем</i>	<i>Владею свободно; могу объясняться со словарем</i>
Участие в научно-исследовательской работе		
Количество публикаций	<i>в СМИ</i>	<i>в научных изданиях</i>
Состоите ли Вы в банках данных одаренной и/или талантливой молодежи (нужное подчеркнуть)?	Да	Нет

Опыт организационной работы (староста группы, член совета общешития, участник социального проекта и т. п.)			
В каких общественных объединениях состоите?			
Занимаетесь ли Вы спортом (укажите каким)?			
Награды, поощрения, иные достижения			
Кем Вы видите себя в профессиональном плане через 3–5 лет после окончания учебного заведения?			
Адрес места жительства			
Контактный номер телефона			
Адрес электронной почты			
Паспортные данные (серия и номер, кем и когда выдан)			
Дата заполнения		Личная подпись	

АНКЕТА

кандидата в перспективный кадровый резерв из числа специалистов

(пожалуйста, заполняйте анкету разборчивым почерком или печатными буквами)

(наименование государственного органа, организации)

Фамилия (в случае изменения фамилии указать предыдущую)		Фото
Имя		
Отчество		
Дата и место рождения		
Пол		
Семейное положение		
Гражданство		

Образование	
Наименование учреждения высшего образования (включая переподготовку) и год его окончания	
Специальность (специализация) по диплому, номер диплома или удостоверения	
Квалификация	
Место работы	
Занимаемая должность	
Трудовая деятельность (дата назначения и увольнения, занимаемая должность с указанием наименования организации)	
Курсы, семинары, тренинги, стажировки и т. д. (наименование организации, название программы, срок обучения)	

Какими иностранными языками владеете?	1.	2.
Уровень владения иностранным языком (нужное подчеркнуть)	<i>Владею свободно; могу объясняться со словарем</i>	<i>Владею свободно; могу объясняться со словарем</i>
Состоите ли Вы в банках данных одаренной и/или талантливой молодежи? (нужное подчеркнуть)	Да	Нет
Ученая степень, звание		
Количество публикаций	<i>в СМИ</i>	<i>в научных изданиях</i>
В каких общественных объединениях состоите?		
Являетесь ли Вы депутатом?		
Занимаетесь ли Вы спортом (укажите каким)?		
Награды, поощрения, иные достижения		
Кем Вы видите себя в профессиональном плане через 3–5 лет?		
Адрес места жительства		
Контактный номер телефона		
Адрес электронной почты		
Паспортные данные (серия и номер, кем и когда выдан)		
Дата заполнения	Личная подпись	

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель (уполномоченное им лицо)
государственного органа (организации)
_____ (инициалы, фамилия)
_____ (дата)

План индивидуального развития

_____ (фамилия, имя, отчество)
включенного в перспективный кадровый резерв _____ на **20** год
(наименование государственного органа (организации))

Дата включения в перспективный кадровый резерв: « » 20 г.

№ п/п	Наименование мероприятий (обучение на рабочем месте, задания, специальные проекты, стажировки, тренинги, семинары, самообразование)	Сроки	Результаты выполненной работы ¹
1	2	3	4

Резервист

_____ (подпись)
(инициалы, фамилия)

Рекомендации наставника лица, включенного в перспективный кадровый резерв:

Наставник

_____ (подпись)
(инициалы, фамилия)

Руководитель кадровой службы

_____ (подпись)
(инициалы, фамилия)

¹ Заполняется по мере выполнения.

**Сведения о лицах, впервые включенных в перспективный кадровый резерв
по состоянию на 1 апреля / 1 ноября 20__ г.**

(наименование государственного органа (организации))

№ п/п	Фамилия, имя, отчество (в случае изменения фамилии указать предыдущую)	Дата рождения	Место работы, занимаемая должность, дата назначения на должность, является ли государственным служащим (для специалистов) / место учебы, специальность, дата поступления (для студентов).	Образование: уровень образования ² , наименование учебного заведения, дата окончания, специальность, квалификация. Состоит ли в банках данных одаренной молодежи и талантливой молодежи?	Обучение в настоящее время: уровень образования ⁴ , наименование учебного заведения, дата поступления (курсы), специальность, квалификация	Профессиональные разовые повышения (повышение квалификации, стажировка, замещение должности руководителя, участие в семинарах, конференциях, конкурсах и других мероприятиях) ⁵	Документ о включении в ПКР (регистрационный номер и дата)	Сведения о нахождении в резерве руководящих кадров с указанием полного наименования должности, на которую он состоит
1	2	3	4	5	6	7	8	9
СПЕЦНАЛИСТЫ								
СТУДЕНТЫ								

¹ Контактный телефон (рабочий/мобильный) указывается как для специалистов, так и для студентов.

² В этой графе указывается уровень образования в соответствии с Кодексом Республики Беларусь, которое получил резервист, т. е. профессионально-техническое, среднее специальное, высшее, второе и последующие высшие образования, магистратура (ординатура), аспирантура и переподготовка.

³ В этой графе указывается иностранный язык, которым резервист владеет.

⁴ В этой графе указывается уровень образования в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании, которое получает резервист, т. е. профессионально-техническое, среднее специальное, высшее, второе и последующие высшие образования (ординатура), аспирантура и переподготовка.

⁵ Является ли лауреатом (стипендиатом) специальных фондов Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи и по социальной поддержке одаренных учащихся и студентов, других международных и республиканских конкурсов?

Форма Б

Сведения о лицах, состоящих в перспективном кадровом резерве (без лиц, впервые включенных и выбывших) по состоянию на 1 апреля / 1 ноября 20__ г.

_____ (наименование государственного органа (организации))

№ п/п	Фамилия, имя, отчество (в случае изменения фамилии указать предыдущую)	Дата рождения	Место работы, занимаемая должность, дата назначения на должность, является ли государственным служащим (для специалистов) / место учебы, специальность, дата поступления (для студентов).	Образование: уровень образования ³ , наименование учебного заведения, дата окончания, специальность, квалификация.	Обучение в настоящее время: уровень образования ⁴ , наименование учебного заведения, дата поступления (курс), специализация, квалификация	Профессиональное развитие (повышение квалификации, стажировка, замещение должности руководителя, участие в семинарах, конференциях, конкурсах и др. мероприятиях) ⁵ .	Сведения о нахождении в резерве руководящих кадров с указанием полного наименования должности, на которую он состоит
1	2	3	4	5	6	7	8
СПЕЦИАЛИСТЫ							
СТУДЕНТЫ							

¹ Контактный телефон (рабочий/мобильный) указывается как для специалистов, так и для студентов.

² В этой графе указывается уровень образования в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании, которое получил резервист, т. е. профессионально-техническое, среднее специальное, высшее, второе и последующие высшие образования, магистратура (ординатура), аспирантура и переподготовка.

³ В этой графе указывается иностранный язык, которым резервист владеет.

⁴ В этой графе указывается уровень образования в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании, которое получает резервист, т. е. профессионально-техническое, среднее специальное, высшее, второе и последующие высшие образования, магистратура (ординатура), аспирантура и переподготовка.

⁵ Является ли лауреатом (стипендиатом) специальных фондов Президента Республики Беларусь по поддержке талантливых молодежи и по социальной поддержке одаренных учащихся и студентов, других международных и республиканских конкурсов?

⁶ В этой графе указывается информация о карьерном движении резервиста за отчетный период при его наличии (повышен в должности, назначен на руководящую должность, переведен на равнозначную должность, понижен в должности).

**Сведения о лицах, выбывших (исключенных) из перспективного кадрового резерва
по состоянию на 1 апреля / 1 ноября 20__ г.**

_____ (наименование государственного органа (организации))

№ п/п	Фамилия, имя, отчество (в случае изменения фамилии указать предыдущую)	Дата рождения	Место работы, занимаемая должность, дата назначения на должность (для специалистов) / место учебы, специальность, дата поступления (окончания), квалификация (для студентов), Контактный телефон (рабочий/мобильный) ¹	Профессиональное развитие (повышение квалификации, стажировка, замещение должности руководителя, участие в семинарах, конференциях, конкурсах и др. мероприятиях) ^{2,3}	Период нахождения в ПКР (месяц года, 1 год и т.д.)	Документ об исключении из ПКР (регистрационный номер и дата). Указать причины исключения
1	2	3	4	5	6	7
СПЕЦИАЛИСТЫ						
СТУДЕНТЫ						

¹ Контактный телефон (рабочий/мобильный) указывается как для специалистов, так и для студентов.

² Является ли лауреатом (стипендиатом) специальных фондов Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи и по социальной поддержке одаренных учащихся и студентов, других международных и республиканских конкурсов?

³ Состоит ли в банках данных одаренной и талантливой молодежи?

СВЕДЕНИЯ
о трудоустройстве в 20__ году выпускников учреждений высшего образования,
состоящих в перспективном кадровом резерве

(наименование государственного органа / организации)

№ п/п	Фамилия, имя, отчество (в случае изменения фамилии указать предыдущую)	Дата рождения	Образование: уровень образования ¹ , наименование учебного заведения, год окончания, полученная специальность, квалификация, состоит ли в банках данных одаренной и талантливой молодежи	Место работы (в том числе с указанием региона) ² , занимаемая должность, дата назначения на должность, контактный телефон (рабочий/мобильный)	Статус в перспективном кадровом резерве
		3	4	5	6
1	Иванов Иван Иванович	01.01.1999	Высшее, Белорусский государственный университет, 2020 г., правоождение, юрист. Не состоит в банке данных одаренной молодежи	ОАО «Гроднара-россервис», г. Гродно, юрисконсульт коммерческого отдела, 12.08.2020, тел. 8 (0152) 75 55 75 (приемная), 8 (0152) 75 32 46 (отдел кадров)	Исключена из ПКР в связи с окончанием университета
2	Иванова (Селёнова) Ольга Викторовна	12.02.1998	Высшее, УО «Белорусский государственный экономический университет», 2020 г., экономика и управление на предприятиях, экономист-менеджер. Состоит в банке данных одаренной молодежи	Магистратура, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, экономика и управление народным хозяйством, 01.09.2020, тел. 8 (044) 987 65 43	Исключена из ПКР; направлено ходатайство по месту учебы о включении в ПКР
3	Петров Сергей Дмитриевич	18.06.1997	Магистратура, УО «Белорусский государственный экономический университет», 2020 г., экономика и управление народным хозяйством, магистр экономических наук. Не состоит в банке данных одаренной молодежи	ОАО «БМЗ – управленческая компания холдинга «БМК», Гомельская область, г. Жлобин, экономист отдела маркетинга, 29.07.2020, тел. 8 (029) 123 45 67	Переведен в ПКР из числа специалистов

¹ В этой графе указывается уровень образования в соответствии с Кодексом Республики Беларусь от 13.01.2011 № 243-3 «Кодекс Республики Беларусь об образовании», которое получен резервист.

² В отношении студентов, поступивших после окончания учреждения высшего образования в магистратуру, указываются место учебы, специальность и дата начала обучения.

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
Глава 2. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСПЕКТИВНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	5
Глава 3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ЛИЦ, ВКЛЮЧЕННЫХ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ.....	14
Глава 4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ЛИЦ, ВКЛЮЧЕННЫХ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ.....	18
Глава 5. ПОРЯДОК СБОРА И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О ЛИЦАХ, ВКЛЮЧЕННЫХ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ.....	20
Глава 6. ПОРЯДОК РАБОТЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ С ВЫПУСКНИКАМИ, ВКЛЮЧЕННЫМИ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ.....	21
Глава 7. МОНИТОРИНГ СОСТОЯНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСПЕКТИВНЫМ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ.....	23
СПИСОК НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	24
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	28

Производственно-практическое издание

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ПЕРСПЕКТИВНЫМ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Составители:

Докучиц Дмитрий Сергеевич, **Кучинский** Олег Анатольевич,
Радыно Светлана Михайловна, **Хайнацкий** Евгений Николаевич

Редактор *Н. Г. Куцаева*

Компьютерная верстка *Ф. С. Кряжева*

Дизайн обложки *Ф. С. Кряжева*

Подписано в печать 04.05.2021. Формат 60×84 /₁₆. Бумага офсетная.

Ризография. Усл. печ. л. 2,33. Уч.-изд. л. 2,1. Тираж 50 экз. Заказ 52.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Редакционно-издательский центр

Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/76 от 04.11.2013.

Ул. Московская, 17, 220007, Минск.

ISBN 978-985-527-572-6



9 789855 275726

