

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

Институт финансов и устойчивого развития

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
Протокол от «17» октября 2023г. № 19

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**«Стратегическое планирование и поддержка принятия
управленческих решений»**

Москва, 2023

Разработчик:
к.пол.н., заместитель директора
института финансов и устойчивого развития


(подпись)

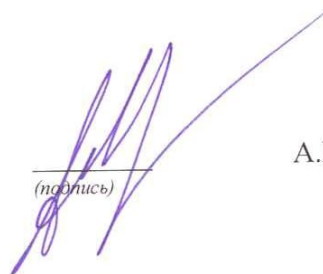
С.Г. Старцева

Руководитель программы:
к.пол.н., заместитель директора
института финансов и устойчивого развития


(подпись)

С.Г. Старцева

Руководитель
структурного подразделения:
д.э.н., профессор,
директор института финансов и устойчивого
развития


(подпись)

А.М. Марголин

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета Института финансов и устойчивого развития «31» октября 2023 г., протокол № 11.

Оглавление

1	Общая характеристика программы.....	4
1.1	Цель и задачи реализации программы	4
1.2	Нормативная правовая база.....	4
1.2.	Нормативная правовая база.....	Ошибка! Закладка не определена.
1.3	Планируемые результаты обучения	5
1.4	Категория слушателей	7
1.5	Формы обучения и срок освоения	7
1.6	Период обучения и режим занятий	7
1.7	Документ о квалификации	7
2	Содержание программы.....	7
2.1	Календарный учебный график	7
2.2	Учебный план	9
2.3	Содержание программы по темам	11
3	Организационно-педагогические условия реализации программы	11
3.1	Кадровое обеспечение	11
3.2	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	14
3.3	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	15
	Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение):.....	18
4	Оценка качества освоения программы.....	19

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1 Общая характеристика программы

1.1 Цель и задачи реализации программы

Целью программы «Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений» (далее – Программа) является формирование у слушателей профессиональных компетенций, обеспечивающих исполнение функции стратегического планирования в процессе подготовки и принятия управленческих решений.

В Программе ставятся следующие задачи:

- изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- изучение технологий, процессов принятия эффективных управленческих решений;
- получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения.

Особенностью программы являются возможности ее реализации:

- в качестве модуля магистерских программ по государственному и муниципальному управлению, по стратегическому и проектному менеджменту;
- в качестве самостоятельной программы повышения квалификации в очной, очно-заочной и дистанционной формах, в том числе реализуемой на территории заказчика.

1.2 Нормативная правовая база

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
2. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О системе государственной службы Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы в Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 31.07.2023) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
7. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023).
8. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 31.07.2023) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2023).
10. Постановление Минтруда России от 21.08.1998 г. № 37 «Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих».
11. Приказ Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 N 1н (ред. от 25.01.2023) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 23.03.2011 N 20237).
12. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 N 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 N 29444).

13. Устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

14. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

15. Приказ ректора РАНХиГС от 19.04.2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

16. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 года № 02-835, утверждение «Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

17. Приказ ректора РАНХиГС от 30.06.2023 г. № 02-1228 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ».

18. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление».

19. Профессиональный стандарт 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20.07.2020 №431н.

1.3 Планируемые результаты обучения

Таблица 1 - Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции ОПК, профессиональные компетенции специальные ПКС (формируются и совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ОПК ¹ -2 способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	основных положений теории управления изменениями и механизмов стратегического планирования	осуществлять стратегическое планирование развития сложных социально-экономических систем, разрабатывать процессы управления изменениями в организациях	использования современного инструментария стратегического планирования и системного анализа
	ОПК ¹ -6 способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	основных положений теории управления и механизмов построения	организовывать проектную деятельность, в том числе формирование команды и управление	использования современных концепций проектного управления

		систем управления	проектом на всех этапах его жизненного цикла	
	ПКС ² -1 Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства	системного анализа, теорий принятия решений; организационно-правовых форм государственно-частного партнерства	формулировать задачи проекта государственно-частного партнерства, устанавливать их взаимосвязи; анализировать данные из множественных источников и оценивать качество и достоверность полученной информации по явным и неявным признакам	проведение оценки и структурирования проекта государственно-частного партнерства
¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление от 13.08.2020 № 1000. ² Трудовая функция «Управление и контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства» - Профессиональный стандарт 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20.07.2020 №431н, С/01.7				

1.4 Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование:

- государственные гражданские служащие: высшая, главная, ведущая и старшая группы должностей федеральной государственной гражданской службы и субъектов Российской Федерации (руководители, помощники (советники));
- муниципальные служащие;
- сотрудники организаций, учреждений и предприятий различных форм собственности.

1.5 Формы обучения и срок освоения

Форма обучения очная, с применением ДОТ (дистанционных образовательных технологий). Общая трудоемкость программы составляет 72 академических часа: 16 академических часов контактной работы; 24 академических часа, выделенных на контактную самостоятельную работу слушателя; 30 академических часов самостоятельной работы, а также 2 часа, отводимые на итоговую аттестацию.

1.6 Период обучения и режим занятий

Общая продолжительность обучения:

- 16 дней в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий;
- 24 дня в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий.

1.7 Документ о квалификации

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

2 Содержание программы

2.1 Календарный учебный график

Условные обозначения:

УЗ – учебные занятия;

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;

КСР ДОТ - контактная самостоятельная работа с применением дистанционных технологий;

СР- самостоятельная работа;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий

Период обучения – 16 дней																
1 неделя								2 неделя								
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день	11 день	12 день	13 день	14 день	15 день	16 день	
КСР ДОТ, СР	УЗ	УЗ	УЗ ДОТ, СР	УЗ, ДОТ, СР	УЗ ДОТ, СР	В	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	В	КСР ДОТ, СР	ИА ДОТ	

Период обучения – 24 дня																							
1 неделя							2 неделя							3 неделя							4 неделя		
дни							дни							дни							дни		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
КСР ДОТ, СР	УЗ	УЗ	УЗ ДОТ, СР	УЗ ДОТ, СР	УЗ ДОТ, СР	В	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	В	КСР ДО Т, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	КСР ДОТ, СР	В	СР	СР	ИА ДОТ

2.2 Учебный план

Таблица 3 – Учебный план

№п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час				Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час) ⁹	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции	
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	Лекции / в интерактивной форме ³	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час									
													В том числе								
													В том числе								
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20			
1.	Основы стратегического управления	16	4	2		2			6					6	6	-	-	-	ОПК-2		
2.	Подготовка и реализация управленческих решений	18	4	2		2			6					6	8	-	-	-	ПКС -1		
3.	Современные аналитические инструменты поддержки принятия стратегических решений	18	4	2		2			6					6	8	-	-	-	ОПК-6		
4.	Формирование стратегических программ развития на основе проектного подхода	18	4	2		2			6					6	8				ОПК-6		
	Итого:	70	16	8	-	8	-	-	24	-	-	-	-	24	30	-	-	-			

[illegible]

2.3 Содержание программы по темам

Содержание программы по темам

Таблица 4 - Содержание программы по темам

Номер темы и её наименование	Содержание темы
Тема 1. Стратегия, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.	Цикл стратегического планирования. Классическое и новое понимание стратегии, явная и неявная стратегия. Участники формирования стратегии и формы этого участия. Современные тренды.
Тема 2. Подготовка и реализация управленческих решений	Системный подход к разработке управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений Подходы к принятию решений. Функции, процедуры разработки управленческих решений
Тема 3. Системы формирования стратегических целей. Система сбалансированных показателей, KPI и OKR. Системы обратной связи.	Основные подходы и сферы применения. Сбалансированность показателей. Двухнаправленность формирования. Прозрачность. Связь с вознаграждением. Обратная связь как императив современного стратегического управления. Вертикальная и горизонтальная обратная связь. Культура обратной связи. Эмпатия как фактор стратегических инноваций.
Тема 4. Формирование стратегических программ развития на основе проектного подхода	Применение принципов проектного подхода в ГМУ. Основные принципы формирования проектов развития территорий. Оценка экономических, социальных и экологических факторов развития территорий при формировании проектов. Механизмы кластерной политики как основа для комплексных программ развития территорий. Применение инструментов ОРВ (оценка регулирующего воздействия) и ОФВ (оценка фактического воздействия) для оценки целесообразности и качества проекта.

3 Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1 Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом Института финансов и устойчивого развития РАНХиГС. При выборе кадрового состава предъявляются соответствующие требования к уровню компетенций в соответствии с применяемыми образовательными технологиями и используемыми информационными сервисами.

Учебный процесс обеспечивают: профессорско-преподавательский состав; инженерно-технический и учебно-вспомогательный персонал.

Кадровое обеспечение. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица 5 - Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя /ведущего специалиста	Специальность присвоенная квалификация по диплому	Дополнительны/ая/ые квалификации/я/и	Место работы, должностное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Гапоненко Александр Лукич	физик		Институт бизнеса и делового администрирования, должность: Директор программы (штатный сотрудник)	д. э. н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ	45	42	42	Основы стратегического управления. Системы формирования стратегических целей. Система сбалансированных показателей, KPI и OKR. Системы обратной связи.

Марголин Андрей Маркович	Московский гидрометеорологический институт по специальности «Экономика и организация водного хозяйства», инженер- экономист	Удостоверение о повышении квалификации по программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных обра- зовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 25.03.2020 002410УПК-РАНХиГС-27	РАНХиГС, проректор, директор ИФУР (штатный сотрудник)	д.э.н., профессор, заслуженн ый экономист РФ	41	36	36	Подготовка и реализация управленческих решений. Формирование стратегических программ развития на основе проектного подхода
--------------------------------	---	--	--	---	----	----	----	--

3.2 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

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

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, итоговой аттестации (оборудованные учебной мебелью);
- библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120

- Плазменная панель Conrac Basic 42
- Акустическая система RBH A-810
- Усилитель Crown LPS 800

Структура информационно-образовательной среды включает

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- специализированную электронную систему дистанционного обучения;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- <https://disk.yandex.ru/d/n4w2wsLkj5kRkQ>
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ, слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- проведение электронных семинаров и др.

В учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: дискуссии, тренинги, информационные встречи, разбор конкретных ситуаций (кейсов).

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; методические проекты; обучение в сотрудничестве; обучение в малых группах; тестовые технологии; информационные технологии.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются необходимыми раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, оборудованные местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Методические рекомендации по освоению программы

Совокупность форм обучения по программе «Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений» включает:

- лекционные занятия, в ходе которых у слушателей расширяются системные знания о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации;
- практические занятия, в ходе которых совершенствуются практические навыки, адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям;
- самостоятельную работу, закрепляющую знания, умения и практический опыт, полученные в ходе лекционных и практических занятий.

В результате освоения программы у слушателей совершенствуются специальные компетенции в организационно-управленческой деятельности, включая получение специальных компетенций в сфере информационно-аналитического обеспечения принятия стратегических управленческих решений.

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

- проведение интерактивных лекционных занятий в форме презентаций в Power Point:

- проведение практических занятий, предусматривающих активное участие слушателей в решении практических задач и кейсов, с применением дистанционных образовательных технологий;

- организация контактной работы, в том числе семинаров, дискуссий, подготовка к которым включает совершенствование организационно-управленческой и проектно-экономической работы путем поиска, изучения, обобщения и систематизации релевантной информации; критического анализа собранных материалов и выработки собственных предложений и рекомендаций; подготовки устных докладов или коротких сообщений и т.д.

Программа «Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений» осваивается в срок:

16 дней в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий; или 24 дня в очной форме с дистанционных образовательных технологий и завершается итоговой аттестацией слушателей – недифференцированным зачетом в форме тестирования. Минимальное количество баллов, необходимое слушателю, чтобы получить зачет составляет 10 из 20 баллов. Текущий контроль успеваемости - не предусмотрен.

В ходе обучения важными видами учебных занятий являются практические занятия. В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания слушателей по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к практическим занятиям каждый слушатель должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить практические задания для проведения практического занятия.

На практических занятиях осуществляется проработка содержания программы. При подготовке к практическим занятиям слушателям необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой.

Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023).

3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
4. Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»).
5. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 06.02.2023) «О персональных данных».
6. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 31.07.2023) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2023).
7. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об электронной подписи» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023)
8. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О системе государственной службы Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
10. Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 31.07.2023) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
11. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
12. Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
13. Постановление Правительства РФ от 30.12.2015 N 1514 (ред. от 29.12.2018) «О порядке проведения уполномоченным органом оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества».
14. Постановление Правительства РФ от 23.01.2016 г. № 30 «Об утверждении Правил осуществления мониторинга и контроля реализации стратегий социально-экономического развития макрорегионов».
15. Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 N 132 (ред. от 18.02.2022) «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации».
16. Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 N 132 (ред. от 18.02.2022) «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации».
17. Указ Президента РФ от 01.05.2022 №250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации»
18. Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 N 4-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации».
19. Указ Президента РФ от 08.11.2021 N 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации».
20. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2015 г. № 1278 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление».
21. Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 N 2816-р (ред. от 14.03.2022) «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года».

Основная литература

1. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 222 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-010495-9. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006742> (дата обращения: 20.10.2023). — Режим доступа: по подписке.
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва: РГУП, 2019. — 140 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191367> (дата обращения: 20.10.2023).
3. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-005222-9. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006755> (дата обращения: 20.10.2023). — Режим доступа: по подписке.
4. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/513012> (дата обращения: 20.10.2023).
5. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/468967> (дата обращения: 20.10.2023).
6. Беликова, И. П. Основы стратегического управления : учебное пособие / И. П. Беликова, В. А. Ивашова. — Ставрополь : СтГАУ, 2020. — 128 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/169716> (дата обращения: 20.10.2023).

Дополнительная литература

1. Куприянов, Ю. В. Основы теории управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15270-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/520445> (дата обращения: 20.10.2023).
2. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 20.10.2023).
3. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/512393> (дата обращения: 20.10.2023).
4. Максименко, И. А. Теория и методология стратегического управления по критерию конкурентной устойчивости : монография / И. А. Максименко. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2022. — 172 с. — ISBN 978-5-7638-4647-8. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2091408> (дата обращения: 20.10.2023).
5. Гапоненко А.Л., Кочеткова А.И., Кочетков П.Н., Савельева М.В. Happy management. М., 2019 https://ridero.ru/books/happy_management/

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение):

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. <https://www.mnr.gov.ru/> - Министерство природных ресурсов и экологии РФ
5. <https://raex-a.ru/> - Рейтинговое агентство RAEX-аналитика
6. www.aport.ru / - Поисковая система
7. www.rambler.ru / - Поисковая система
8. www.yandex.ru / - Поисковая система
9. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс

Примеры практических заданий для проведения практического занятия

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

Вопросы для обсуждения:

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

Деловая игра по теме «Согласованность действий».

Деловая игра направлена на тренинг коммуникационных навыков в сложной и конфликтной среде, характерной для процесса разработки стратегических планов. Она воспроизводит ситуацию неполной информации о ходе процессов, которыми необходимо управлять в условиях влияния многих стейкхолдеров. Формирует навыки успешной коммуникации. Выявляет дефекты традиционных коммуникационных подходов, выявляет факторы формирования в коллективе высокого уровня доверия

Примерное задание для контактной самостоятельной работы

Практическое занятие по теме: «Понятие управленческих решений, их классификация и оценка».

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание управленческого решения.
2. Понятие и функции управленческого решения
3. Условия и факторы качества управленческих решений.
4. Системный подход к разработке управленческих решений.
5. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
6. Управленческая проблема, сущность и диагностика проблемы.
7. Требования к управленческому решению.
8. Сущность и содержание основных принципов разработки управленческих решений.
9. Характеристика основных этапов разработки управленческих решений.
10. Понятие «критерий». Требования к критериям. Виды критериев.
11. Однокритериальные и многокритериальные системы.

Примерный перечень вопросов для самостоятельного изучения

1. Сущность стратегического управления в государственных структурах (2 часа);
2. Специфика стратегического управления в муниципальных организациях (2 часа);
3. Системный подход к разработке и реализации стратегии развития экономики региона (4 часа);
4. Факторы, определяющие выбор корпоративной стратегии (на примере) (2 часа).
5. Стратегическое и тактическое финансовое планирование (2 часа).
6. Аналитический обзор существующих систем поддержки принятия решений (4 часа).
7. Принципы создания экспертной системы принятия решений (2 часа).
8. . Принятие решений в условиях риска (4 часа).
9. Принятие решений в условиях неопределенности (4 часа).
10. Современные подходы к стратегическому анализу территорий (регионов, муниципалитетов) как сложных социально-экономических систем (4 часа).

Примерное задание для самостоятельной работы

Выполните PEST-анализ факторов влияния на развитие региона. Следуя логике PEST-анализа необходимо учесть политические, экономические, социальные, технологические и природные факторы. Регион – на выбор слушателя.

Инструкция по выполнению задания для самостоятельной работы «PEST-анализ факторов влияния на развитие региона»

В данной самостоятельной работе слушателю необходимо выполнить PESTE-анализ факторов влияния на развитие региона с учетом политических, экономических, социальных, технологических и природных факторов.

Вопросы для изучения:

1. Методика проведения PEST-анализа;
2. Методические подходы при проведении стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятий;
3. Сильные и слабые стороны предприятия и как оценить сильные и слабые стороны предприятия; различия между слабыми сторонами деятельности предприятия и его проблемами;

Для выполнения этой работы полезным будет следующее руководство по проведению PEST-анализа.

Как и любой другой, PEST-анализ начинается со сбора первичной информации о внешней среде компании. Чем эта информация будет шире, многостороннее и объективнее, тем лучших результатов можно добиться с помощью PEST.

Для сбора информации можно использовать специализированную литературу по геополитике, обзоры макрорегионов и рынков на них, аналитические отчеты по отраслям, данные статистики, отчеты и прогнозы крупных аналитических агентств. Неплохо быть членом отраслевых ассоциаций, общаться на международных выставках и конференциях, для того чтобы узнавать новости точки зрения разных игроков, находящихся по разные стороны рынка: производителей, поставщиков, потребителей, дилеров и так далее. Не нужно забывать и про инсайдерскую информацию, получаемую на переговорах, и про узкоспециализированные сайты, размещающие новости на рынках и в отраслях.

4 Оценка качества освоения программы

По завершению обучения проводится итоговая аттестация слушателей – недифференцированный зачет по всей программе обучения, в форме тестирования, .

Зачет получают слушатели, которые правильно ответили на 10 и более вопросов тестовых заданий.

Таблица 6 - Оценивание слушателя на зачете

Оценка Баллы (рейтинговой оценки), %	Требования к знаниям
«зачтено» от 10 до 20 (включительно)	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он правильно ответил на 10 и более вопросов тестового задания.
«не зачтено» от 0 до 9 (включительно)	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который правильно ответил на 9 и менее вопросов тестового задания.

Примерные вопросы к итоговой аттестации

1. Понятие управленческого решения и его основные характеристики.
2. Сущность управленческих решений.
3. Основные принципы управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений и типы управленческих решений.
5. Формы подготовки управленческих решений и отличия между ними.
6. Виды управленческих решений, интуитивные решения и решения, основанные на суждении. Рациональные решения.
7. Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
8. Основные принципы проектного подхода в ГМУ.
9. Типы корпоративных стратегий. Факторы, определяющие выбор корпоративной стратегии.
10. Виды и технологии финансового планирования в корпорации.
11. Многофакторный анализ позиционирования элементов социально-экономической системы.
12. Формы и методы осуществления корпоративного контроля.
13. Критерии выбора подходящей информационной системы для автоматизации корпоративного контроля.
14. Основные принципы формирования проектов развития территорий.
15. Применение механизмов кластерной политики для комплексных программ развития территорий.

Примерное тестовое задание для проведения итоговой аттестации

1. Что такое управленческое решение?
 - а) волевое воздействие субъекта управления, осуществляемое в соответствии с выбранной целью функционирования;
 - б) оценка результатов деятельности предприятия;
 - в) процесс воздействия на подчиненных;
 - г) принятие заранее спланированной стратегии;
 - д) воздействие, которое приводит во взаимодействие всех работников фирмы, реализуя при этом ее четко фиксированную цель.
2. В каких случаях принимаются управленческие решения?
 - а) возникновение новых условий, ситуаций, нарушающих нормальный (оптимальный) режим функционирования фирмы с целью возврата ее на оптимальный уровень;
 - б) необходимость сохранения неизменными созданных условий, если режим функционирования фирмы считается оптимальным;

- в) необходимость перевода фирмы на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями;
- г) во всех вышеназванных.
- 3. Какова цель управленческого решения?
 - а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
 - б) выполнение менеджером своих обязанностей;
 - в) систематизация работы организации.
- 4. Какие бывают управленческие решения?
 - а) простые, сложные;
 - б) запрограммированные и незапрограммированные;
 - в) детерминированные, недетерминированные;
 - г) объективные, субъективные;
 - д) долгосрочные, краткосрочные.
- 5. В чем заключается количественный метод принятия решения?
 - а) в основе лежит научно-практический подход предполагающий выбор оптимального решения с использованием средств вычислительной техники, путем обработки больших массивов информации;
 - б) базируется на интуиции руководителя;
 - в) при использовании этого метода важно определить круг участников;
 - г) основывается на аналитических способностях людей, принимаемых решения;
 - е) все вышеназванное.
- 6. От чего не зависит качество управленческого решения?
 - а) от квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
 - б) от своевременности принимаемых решений, скорости их разработки и принятия;
 - в) от качества исходной информации, ее достоверности, достаточности, защищенности от помех и ошибок;
 - г) от соответствия принимаемых решений действующему механизму машины;
 - д) от готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.
- 7. К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:
 - а) инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы;
 - б) инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы;
 - в) производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические;
 - г) только политические и экономические факторы.
- 8. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения?
 - а) при изменении факторов внешней среды;
 - б) при смене руководства;
 - в) при внутриорганизационных конфликтах;
 - г) при изменении целей организации.
- 9. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений?
 - а) опыт работы руководителя;
 - б) четкое представление целей, к которым стремится организация;
 - в) организационная структура предприятия;
 - г) наличие контролирующего параметра.
- 10. Что включает в себя этап разработки и принятия решения?
 - а) все ответы верны;
 - б) изучение проблемы на основе получаемой информации;
 - в) выработку и постановку целей;
 - г) принятие решения.

11. Стратегический менеджмент – это:
- а) процесс принятия решений;
 - б) наука об управлении сложными объектами;
 - в) наука и технология стратегического управления;
 - г) реализация планов предприятия.
12. Функции стратегического менеджмента:
- а) планирование, организация, руководство и контроль;
 - б) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, анализ и контроль;
 - в) социальное планирование, координация, контроль и мотивация;
 - г) учет, анализ, контроль и мотивация.
13. Стратегическое планирование - это:
- а) построение «дерева целей» (иерархии целей) организации;
 - б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее;
 - в) выбор альтернативы развития;
 - г) определение перспективных направлений деятельности предприятия.
14. Стратегическое планирование необходимо реализовывать в ... среде:
- а) стабильной;
 - б) динамичной;
 - в) финансовой;
 - г) внутренней.
15. Процесс стратегического менеджмента включает:
- а) организацию службы безопасности предприятия;
 - б) решение оперативных планов;
 - в) стратегическое планирование;
 - г) мотивацию персонала.
16. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:
- а) стратегия работы отдельного исполнителя;
 - б) стратегия работы отдельного подразделения;
 - в) стратегия фирмы по всем ее направлениям;
 - г) стратегия фирмы на ближайшую перспективу.
17. Составление стратегического плана – это функция:
- а) руководства;
 - б) внешних консультантов;
 - в) планового отдела;
 - г) финансового отдела.
18. Служит основным инструментом реализации стратегических планов:
- а) перспективное планирование;
 - б) тактическое планирование;
 - в) оперативное планирование;
 - г) производственный план.
19. В результате чего может быть не выполнено принятое управленческое решение:
- а) неэффективная работа сотрудников;
 - б) изменение законодательства;
 - в) появление на рынке конкурирующей фирмы
 - г) некачественная работа сотрудников.
20. При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:
- а) повысит качество управленческого решения;
 - б) повысит надежность управленческого решения;
 - в) повысит эффективность управленческого решения;
 - г) помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.

Ключ: 1-д, 2-г, 3-а, 4-б, 5-а, 6-д, 7-б, 8-а, 9-б, 10-а, 11-в, 12-б, 13-а, 14-б, 15-в, 16-в, 17-а, 18-б, 19-г, 20-б.

Характеристика результатов освоения программы

Таблица 7- Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 – способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	Знает основные положения теории управления изменениями и механизмов стратегического планирования. Умеет осуществлять стратегическое планирование развития сложных социально-экономических систем, разрабатывать процессы управления изменениями в организациях. Владеет современным инструментарием стратегического планирования и системного анализа.
ОПК-6 – способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	Знает основные положения теории управления и механизмов построения систем управления. Умеет организовывать проектную деятельность, в том числе формировать команду и управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла. Владеет методами использования современных концепций проектного управления.
ПСК-1 – способен организовывать и планировать проекты государственно-частного партнерства	Знает системный анализ, теории принятия решений; организационно-правовые формы государственно-частного партнерства. Умеет формулировать задачи проекта государственно-частного партнерства, устанавливать их взаимосвязи; анализировать данные из множественных источников и оценивать качество и достоверность полученной информации по явным и неявным признакам. Владеет методикой проведения оценки и структурирования проекта государственно-частного партнерства.