

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«10» июля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Системное и критическое мышление руководителя»**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

Т.Б. Лаврова,  
заместитель директора Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат экономических наук

Е.А. Аверьянов,  
директор Центра профессионального развития государственных служащих Института  
ВШГУ РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Е.А. Аверьянов,  
директор Центра профессионального развития государственных служащих Института  
ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «10» июля 2025 г., протокол № 07.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативно-правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы обучения и сроки 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
2.3. Содержание программы по темам	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	11
3.1. Кадровое обеспечение	11
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	12
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	12
4. Оценка качества освоения программы	16
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	16
4.2. Характеристика результатов освоения программы	16

## 1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Системное и критическое мышление руководителя» разработана на основании Указа Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» и с учётом подготовки лиц, включенных в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе Российской Федерации, соответствующим определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации.

### 1.1. Цель реализации программы

Программа направлена на совершенствование компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

**Целью программы** является развитие компетенции, необходимой для применения критического мышления в работе; развитие собственных навыков системного мышления и системного взгляда на организацию, на актуальные задачи управления.

#### **Задачи программы:**

- ✓ формирование умения проводить комплексный анализ и поиск качественных решений сложных и нестандартных организационных проблем с учетом имеющихся ресурсов и возможных рисков;
- ✓ формирование умения критического мышления и способов его развития.

### 1.2. Нормативно-правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 21.04.2025г.).
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. ФГОС ВО по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000).
4. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрировано в Минюсте РФ 17 сентября 2018 г., регистрационный № 52177).
5. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).
6. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
7. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
8. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных

профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)».

9. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года №02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».

10. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

12. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);

13. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

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

- ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст.

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

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

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

#### Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Стратегическое управление рисками организации	ПСК-1 <sup>1</sup> . Установление ключевых индикаторов рисков и предельно допустимого уровня для существенных и критических рисков, а также интегрального уровня риска в рамках стратегического управления рисками организации	Знать: методы принятия решений в условиях неопределенности	Уметь: устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками; анализировать и утверждать системы лимитов, ограничений, пороговых значений и стратегические решения по принятию уровня риска (по проектам, контрагентам, сферам и видам деятельности, социально-экономическим процессам)	Владеть навыками: разработки и уточнения уровня ключевых индикаторов рисков и предельно допустимого уровня для существенных и критических рисков, а также предельно допустимого риска
<b>УК – универсальная компетенция категории «Системное и критическое мышление»</b> (формируются и (или) совершенствуются)				
УК-1 <sup>2</sup> Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач		Знать: структурный подход при решении проблемных ситуаций; инструменты принятия решения в условиях дефицита времени и информации	Уметь: выявлять и оценивать риски принимаемых решений; использовать статистику в целях повышения точности прогнозов	Владеть навыками: вариативного мышления, мыслить нестандартно и оценивать и прогнозировать отдаленных последствий принятых решений

<sup>1</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (трудовая функция F/02.8).

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016).

#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей:

федеральный кадровый резерв (сформированная группа лиц, соответствующих определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации)<sup>1</sup>.

Требования к слушателям программы: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

#### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения.

Общая трудоемкость программы составляет 16 академических контактной работы со слушателем.

#### 1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 2 дня (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 45 человек, практической (семинарской) группы – 45 человек.

#### 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

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 2 дня	
1 день	2 день
УЗ	УЗ / ИА

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

## 2.2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Таблица 2.2.1

УЧЕБНЫЙ ПЛАН  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Системное и критическое мышление руководителя»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа, час
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Системное мышление	8	8	4		4												ПСК-1 УК-1
2.	Критическое мышление	6	6	2		4												ПСК-1 УК-1
	Итого:	14	14	6		8												
	Итоговая аттестация:	2															2/3 <sup>4</sup>	
	Всего:	16	14	6		8											2	

<sup>4</sup> Итоговая аттестация предполагает проведение круглого стола в виде зачета.



## 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер модуля/раздела/дисциплины/темы и его (ее) наименование	Содержание темы модуля/раздела/дисциплины/темы
Тема 1. «Системное мышление»	<p>Система, системное мышление - основные понятия:  Свойства систем. Отличительные черты системы.  Ментальные модели и их преодоление: Вычеркивание, Конструирование, Искажение, Обобщение.  Работа с фактологическим материалом. Отличия фактов от выводов и суждений.  Системное мышление и причинно-следственный анализ (Root Cause Analysis):  Технология «4W+2H» - как базовый инструмент системного анализа.6  правил формулирования проблемы.  GAR-анализ. Поиск причин проблемы. Диаграмма Ишикавы  Метод «5 Почему».</p> <p>11. Поиск и выбор решения:  Три типа решений.  Разработка критериальной базы для решений.  Поиск альтернативных вариантов решения:  Системная работа с Мозговым штурмом,  MindMapping, MindStorming, Модель координат Декарта,  Креативная стратегия Уолта Диснея,  И другие индивидуальные и групповые инструменты.  Проработка и оценка вариантов решения по критериям.  Оценка рисков и последствий решений.  Выбор решения.</p> <p>12.Системное мышление – в контексте стратегических и тактических задач управления: Примеры управленческих фреймворков в стратегическом менеджменте:  PESTEL-анализ.  SWOT-анализ.  Система сбалансированных показателей - Balanced Scorecard (BSC).Матрица BCG.7P-анализ и пр.  Примеры управленческих фреймворков в регулярном / операционном менеджменте:  Управленческий контур – функции управления.  Рефрейминг в управленческой детальности (структурный, HR, политический, символический фрейм).  Модель ситуативного руководства.  Анализ этапа развития команды и командных ролей в подразделении.  Этапы внедрения изменений.</p>
Тема 2. «Критическое мышление»	<p>Определение Критического мышления.  Триада Критического мышления – 3 этапа:  Вызов – скепсис, критический настрой, неприятие на веру, «красная лампочка».  Анализ – оценка, осмысление происходящего, проверка допущений и гипотез.  Вывод - проверенное умозаключение, аргументированная точка зрения, лучший объективный выбор (продукт КМ).</p>

	<p>Критерии Критического мышления – модель ГЛОБУС.</p> <p>3. Гибкость – способность слышать другую точку зрения и пересматривать свою:          Качества и умения гибкого человека.          Слушание как задача в процессе коммуникации (Эффект Зейгарник).          Технология «Позиционного анализа» (предложенная профессором Н.Е.Веракса) для проявления гибкости в процессе взаимодействия.</p> <p>4. Логичность – критерий качества аргументов и проверки идей:          Основы формальной логики – работа с логическими ошибками в процессе мышления.          Основы аргументации (рациональное убеждение).</p> <p>5. Обоснованность – основа логичных рассуждений:          Различие: Факт / Мнение. Критерии фактов.          Последовательность работы с информационным полем.          Фактчекинг - как инструмент проверки информации.</p> <p>6. Беспристрастность – условие объективного взгляда:          Понятие и виды когнитивных искажений: Эффект слепого пятна, Ошибка выжившего, Гало-эффект (эффект ореола), Эвристика доступности, Эффект Даннинга-Крюгера и др.          Осознавание и преодоление когнитивных искажений.          2 типа мышления (по Д.Канеману). Условия «запуска» мышления 2-го типа</p> <p>7. Упорядоченность - организованное мышление:          Способы упорядоченности мыслительного процесса: Дерево решений, Причинно-следственная диаграммы («Кость Ишикавы»), Петли обратной связи, Ментальные карты и т.д.          Зеттелькастен – метод упорядочивания информации (Н. Лумана).</p> <p>8. Самостоятельность – свобода от манипуляций:          Несколько распространенных манипуляций в процессе мышления.          Способы нейтрализации манипуляций.</p>
--	--

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе и образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области. Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1.1

#### Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавател я	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Допол- нитель- ная квали- фикаци я	Место работы, должность Основное/дополнительно е место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессионально й деятельности/ дополнительной квалификации	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемо й дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нистратова Татьяна Анатольевна	1999, СПбГУ, факультет психологии, кафедра социальной психологии (включая аспирантуру)		ООО «Новые технологии развития» (ООО «НТР» ). Генеральный директор  <i>Внешний эксперт, договор ГПХ</i>		25	25	20	Тема 1. Системное мышление  Тема 2. Критическое мышление

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

Учебные занятия по реализуемой программе проводятся в режиме видеоконференций и через систему дистанционного обучения (СДО). Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

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

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

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

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Пример практических заданий**

##### Практическое задание № 1:

1. Постройте проблемный граф для Вашей проблемной ситуации.
2. Найдите «корневую проблему», предложите возможные ее решения.
3. Проанализируйте как влияет решение «корневой проблемы» на всю проблемную ситуацию в целом.

Подготовка – 15 мин.

Обсуждение – 10 мин.

##### Практическое задание № 2:

1. Обсудить в команде слабые сигналы (аномалии, странности), которые в будущем могут развернуться в мощный тренд: новые возможности/угрозы
2. Подготовьте стратегическое решение с цепью использования возможностей или разработкой антикризисного плана.
3. Определите спикера и презентуйте решение.

Подготовка – 15 мин.

Обсуждение – 10 мин.

## Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_2875/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2875/).
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (посл. ред. 08.08.2024.) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).
3. Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.

## Основная литература:

1. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебник для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562726>.
2. Шарапова, Т. В. Основы теории управления: учебник для вузов / Т. В. Шарапова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17070-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563060>.
3. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567652>.
4. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560309>.
5. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 493 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5576-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556405>.
6. Киселев М.В. Системное мышление. Учебное пособие. Издательство ИНФРА-М, Москва, 2019, (Заказчик-Газпром Корпоративный институт);
7. Киселев М.В. Взгляд льва: как развить системное мышление. Издательство Питер, 2018;
8. Киселев М.В. Управляй будущим (Как принимать решения в условиях неопределенности). Издательство Питер, 2017;
9. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/494754>;

10. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/490235>;
11. Гарднер, Говард Мышление будущего: Пять стратегий, ведущих к успеху в жизни / Говард Гарднер. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 168 с. — ISBN 978-5-9614-5263-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/82730.html>
12. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/489217>;
13. Сафонова, Н. М. Лидерство и команд образование: учебное пособие / Н. М. Сафонова. — Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. — 68 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/73541.html>;
14. Чатфилд, Том Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение / Том Чатфилд ; перевод Н. Колпакова. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 327 с. — ISBN 978-5-9614-2081-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/82613.html>;
15. Шамис, А. Л. Модели поведения, восприятия и мышления: учебное пособие / А. Л. Шамис. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 276 с. — ISBN 978-5-4497-0331-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/89447.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560403> (дата обращения: 03.04.2025).
2. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565333> (дата обращения: 03.04.2025).
3. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568769> (дата обращения: 03.04.2025).
4. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560472> (дата обращения: 03.04.2025).

5. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10451-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565703> (дата обращения: 03.04.2025).

6. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ : учебник для вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 562 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14945-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559633> (дата обращения: 03.04.2025).

7. Рутта, Н. А. Теория игр и принятия решений: учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутта. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 57 с. — ISBN 978-5-4497-1533-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/118016.html>;

8. Ньютон, Ричард Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Ричард Ньютон; пер. А. Кириченко. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 192 с.: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82359.html>;

9. О'Коннор, Джозеф Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт; перевод Б. Пинскер. — 9-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 256 с. — ISBN 978-5-9614-5289-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/82868.html>;

10. Сондерс Г. Устойчивый диалог в конфликтах: трансформации и изменения / Гарольд Сондерс Г.; перевод И. В. Поляничева; под редакцией А. Г. Аксенёнка, И. Д. Звягельской. — Москва: Аспект Пресс, 2019. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87961.html>;

11. Шпак, А. С. Инновационная стратегия в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие / А. С. Шпак. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 192 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/83267.html>;

12. Эдвард де, Боно Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач / Эдвард Боно де. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 176 с. — ISBN 978-5-9614-4905-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/82867.html>

### Интернет-ресурсы:

- <https://ptpmag.ru/> журнал «Проблемы теории и практики управления»
- <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
- <https://rusneb.ru/> – Национальная электронная библиотека
- <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
- <https://yandex.ru/> – Поисковая система
- <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
- <https://www.garant.ru/> – Гарант

## 4. Оценка качества освоения программы

### 4.1. Формы и объем итоговой аттестации

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация предусматривается в виде зачета в форме проведения круглого стола.

Оценка за зачет выставляется по шкале: зачтено/не зачтено.

#### Примерные задания для проведения круглого стола

1. Системное мышление – компетенция современного руководителя.
2. Критический анализ познания: ошибки восприятия и когнитивные искажения.
3. Анализ информации: оценка источников информации.
4. Критический анализ аргументации в устной и письменной коммуникациях.
5. Логические основы мышления.
6. В чем заключается сложность прогнозирования систем, состоящих из множества элементов?
7. Что мешает руководителям принимать системные решения?

### 4.2. Характеристика результатов освоения программы

Таблица 4.2.1

#### Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 - установление ключевых индикаторов рисков и предельно допустимого уровня для существенных и критических рисков, а также интегрального уровня риска в рамках стратегического управления рисками организации	применяет системный подход в профессиональной деятельности, способен видеть взаимосвязи и прогнозировать последствия решений
УК-1 - способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	способен вариативно и нестандартно, мыслить, оценивать и прогнозировать отдаленные последствия принятых решений