

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  
А.М. Колесников  
«10» апреля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**Структурное мышление. Критическое мышление. Системное  
мышление**  

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчик:**

С. А. Демидов,  
директор Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института ВШГУ  
РАНХиГС

**Руководители программы:**

С. А. Демидов,  
директор Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института  
ВШГУ РАНХиГС

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» апреля 2025 г., протокол № 04

## 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	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.3. Содержание программы по темам	10
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	11
3.1. Кадровое обеспечение	11
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	13
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	13
4. Оценка качества освоения программы	17
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	17

## **1. Общая характеристика программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Структурное мышление. Критическое мышление. Системное мышление*» разработана в рамках приоритетных направлений профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих для осуществления их обучения на основании государственного образовательного сертификата на дополнительное профессиональное образование гражданина служащего в соответствии с решениями Правительства Российской Федерации<sup>1</sup>.

Актуальность программы обусловлена необходимостью повышения личной эффективности при анализе информации и принятии решений. Такие изменения требуют новых компетенций и профессиональных навыков, умения применять конкретные инструменты в процессе принятия решений.

### **1.1. Цель реализации программы**

Программа направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**Целью программы** является формирование умений проводить комплексный анализ и поиск качественных решений сложных и нестандартных проблем в условиях информационной перегрузки и многозадачности.

#### **Задачи программы:**

- ✓ познакомить с преимуществами структурного подхода при решении проблемных ситуаций;
- ✓ научить использовать инструменты принятия решения в условиях дефицита времени и информации;
- ✓ научить выявлять и оценивать риски принимаемых решений;
- ✓ рассмотреть инструменты защиты от эмоциональных ловушек и когнитивных искажений;
- ✓ научить использовать статистику в целях повышения точности прогнозов;
- ✓ отработать навыки вариативного мышления, нестандартного осмысливания проблемы;
- ✓ повысить эффективность процессов поиска и оценки альтернатив решения сложных проблем;
- ✓ научить использовать интеллектуальные карты при решении творческих задач и составлении планов;
- ✓ отработать навыки оценки и прогнозирования отдаленных последствий принятых решений;
- ✓ способствовать повышению личной эффективности при анализе информации и принятии решений.

### **1.2. Нормативно-правовая база**

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

<sup>1</sup> 1) Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/).

2) Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 № 619 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданина служащего Российской Федерации» (вместе с «Положением о государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданина служащего Российской Федерации») [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_325003/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325003/).

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 28.02.2025г.).

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 (С/02.7).

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=l1le9yi544799762946>.

### 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. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-2 <sup>1</sup> – способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Знать: способы принятия управленческих решений; требования, предъявляемые к управленческим решениям для организации эффективного управления	Уметь: определять условия, при которыхрабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления	Владеть навыками: находить и принимать организационные управленческие решения для эффективного управления
ВД 2. Построение интегрированной системы управления рисками	ПСК-1 <sup>2</sup> - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	Знать: сущность и принципы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим	Уметь: оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения; анализировать коммуникацион	Владеть навыками: предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в подразделении

<sup>1</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).

<sup>2</sup>. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (трудовая функция С/02.7).

		капиталом, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами	ные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	
--	--	---	--	--

**УК – универсальная компетенция категории «Системное и критическое мышление»**  
(формируются и (или) совершенствуются)

УК-1 <sup>1</sup> Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	<b>Знать:</b> структурный подход при решении проблемных ситуаций; инструменты принятия решения в условиях дефицита времени и информации	<b>Уметь:</b> выявлять и оценивать риски принимаемых решений; использовать статистику в целях повышения точности прогнозов	<b>Владеть навыками:</b> вариативного мышления, мыслить нестандартно оценки и прогнозирования отдаленных последствий принятых решений
--	--	---	--

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей:  
федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы всех категорий и групп должностей.

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

#### **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

Очная форма обучения (с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) и электронного обучения (ЭО).

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часа, из которых 18 академических часов контактной работы со слушателями с применением ДОТ, 16 академических часов – самостоятельная работа с применением ЭО, 2 академических часа – итоговая аттестация.

#### **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет 5 дней (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 150 человек, практической (семинарской) группы – 150 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».

---

<sup>1</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).

## **2. Содержание программы**

### **2.1. Календарный учебный график**

Таблица 2.1.1  
Календарный учебный график

Период обучения – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО ИА ЭО

*Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:*

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.  
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.  
ИА ЭО - итоговая аттестация с применением электронного обучения.

## 2.2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
по дополнительной профессиональной программы повышения  
«Структурное мышление. Критическое мышление. Системное мышление»

Таблица 2.2.1

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции			
			В том числе				В том числе									
			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	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
1.	Работа с информацией	8							4	2		2		4		ОПК-2 ПСК-1 УК-1
2.	Оценка и прогнозирование отдаленных последствий принятых решений	8							4	2		2		4		ОПК-2 ПСК-1 УК-1
3.	Выявление и формулирование проблем	8							4	2		2		4		ОПК-2 ПСК-1 УК-1
4.	Принятие решений	10							6	2		4		4		ОПК-2 УК-1
<b>Итого:</b>		<b>34</b>						<b>18</b>	<b>8</b>		<b>10</b>		<b>16</b>			
<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>2</b>												<b>2/3<sup>4</sup></b>		
<b>Всего:</b>		<b>36</b>						<b>18</b>	<b>8</b>		<b>10</b>		<b>16</b>	<b>2</b>		

<sup>4</sup> Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате тестирования.

### 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

#### Содержание программы по темам

<b>№</b>	<b>Наименование темы</b>	<b>Содержание темы</b>
1	Работа с информацией	<p>Информационная перегрузка и структурное мышление:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современная среда для принятия решений;</li> <li>- структурирование информации.</li> </ul> <p>Сокращение информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление главного и отсечение деталей в потоке информации;</li> <li>- инструменты сокращения информации.</li> </ul>
2	Оценка и прогнозирование отдаленных последствий принятых решений	<p>Прогнозирование макротрендов на основе микроинформации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ значимых деталей в потоке информации;</li> <li>- инструмент прогнозирования макротрендов на основе микроинформации.</li> </ul> <p>Эмоциональные ловушки и когнитивные искажения при работе с информацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды эмоциональных ловушек и когнитивных искажений;</li> <li>- составление чек-листа важного управленческого решения.</li> </ul>
3	Выявление и формулирование проблем	<p>Использование статистики при работе с информацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды вероятностей;</li> <li>- априорная и условная вероятности;</li> <li>- оценка вероятности редких событий.</li> </ul> <p>Рейтингование проблем и выявление корневой проблемы. Инструмент “проблемный граф” для рейтингования проблемных ситуаций.</p>
4	Принятие решений	<p>Принятие решений в условиях дефицита информации. Метод Ферми для принятия решений в условиях дефицита информации.</p> <p>Вариативность при принятии решений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструмент “вариативность” и области его применения;</li> <li>- использование вариативности во время переговоров и при оценке проектов.</li> </ul> <p>Решение творческих задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ментальные карты как инструмент решения творческих задач;</li> <li>- построение ментальных карт.</li> </ul>

### **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 учченую 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. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Допол- нитель- ная квали- фикация	Место работы, должность Основное/дополнит ельное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/ дополнительной квалификации	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всег о	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Киселев Максим Витальевич	2000, Саратовский социально- экономический институт РЭУ им. Г.В. Плеханова. Специальность «Финансы, денежное обращение и кредит»	-	Университет «Синергия», профессор Executive MBA  Договор ГПХ	Доктор экономических наук	23	19	19	Тема 1. Работа с информацией. Тема 2. Оценка и прогнозирование отдаленных последствий принятых решений. Тема 3. Выявление и формулирование проблем Тема 4. Принятие решений Член ИАК

Одоевская Елена Викторовна	<p>2019, Магистратура: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», специальность «Государственное и муниципальное управление», квалификация «Магистр»</p> <p>2011, Специалитет: Государственный университет управления, специальность «Государственное и муниципальное управление», квалификация «Менеджер»</p>		Проректор НИУ ВШЭ	Дополнительное место работы – договор ГПХ						Председатель ИАК
Готовщикова Наталья Эдуардовна	Благовещенский государственный педагогический институт, русский язык и литература, учитель русского языка и литературы		Центр профессионального развития государственных служащих Института ВШГУ РАНХиГС,	Заместитель директора	Кандидат филологических наук	17	9	5		Член ИАК

### **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 целью использования возможностей или разработкой антикризисного плана.
3. Определите спикера и презентуйте решение.

Подготовка – 15 мин.

Обсуждение – 10 мин.

#### **Примеры заданий для самостоятельной работы слушателей:**

В рамках самостоятельной работы слушатели изучают электронные курсы, размещенные на портале Института ВШГУ <https://portal.gosedu.ru>:

1. Системное мышление
2. Критическое мышление

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 систему в целом.

Задание 2.

1. Составьте карту стейкхолдеров вашего проекта/идеи
2. Проведите анализ одного из стейкхолдеров
  - **Задачи.** Что он делает? Какие задачи пытается решить?
  - **Чувства.** Как относится к новому опыту? Какая поддержка ему нужна?
  - **Влияние.** Как ищет информацию? Чему доверяет?
  - **Болевые точки.** Чего опасается? Чего хочет избежать?
  - **Цели.** Какова его конечная цель? Чего он пытается добиться?

#### **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 РФ от 21 февраля 2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 26 июня 2023 г.) <https://base.garant.ru/72179524/>;
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, Бено Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач / Эдвард Бено 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**

### **Формы и объем итоговой аттестации**

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация предусматривается в виде зачета в форме тестирования.

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

Итоговый тест считается успешно пройденным при правильном ответе минимум на 50% вопросов.

### **Примерные задания для итогового тестирования**

*Слушателю необходимо ответить на вопрос, выбрав один вариант из предложенных.*

1. Что такое эмерджентность:

- А) Появление у системы свойства, которого не было ни у одного отдельного элемента этой системы  
Б) То же самое, что и синергия  
В) То же самое, что и синергия, только применительно к системам  
Г) Появление у системы свойства, которое раньше проявлялось лишь у отдельных элементов этой системы.

2. В чем заключается сложность прогнозирования систем, состоящих из множества элементов?

- А) В непредсказуемости взаимного влияния между документами  
Б) В низкой компетентности экспертов  
В) В недостаточной точности приборов и расчетов  
Г) В невозможности определить ключевой элемент системы.

3. В чем преимущество системного подхода перед аналитическим?

- А) Системный подход более эффективен при решении проблем в сложном, изменяющемся мире

- Б) Системный подход позволяет решать проблемы более оперативно  
 В) Системный подход менее затратен  
 Г) Системный подход не ограничивает время решения проблемы.

4. Что мешает руководителям принимать системные решения?

- А) Эмоции, шаблоны и сложность внешней среды  
 Б) Ограничения вышестоящего руководства  
 В) Эмоции и отсутствие математической базы  
 Г) Проблемы в знании статистики.

5. Выделите три критерия принятия правильного управленческого решения.

- А) Авторитет, отношения и проблема  
 Б) Авторитет, проблема и ресурсы  
 В) Авторитет, ресурсы и затраты  
 Г) Затраты и авторитет

Таблица 4.2

### **Характеристика результатов освоения программы**

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
ОПК-2 - способность осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<ul style="list-style-type: none"> <li>– находит принимает организационные управленческие решения для эффективного управления;</li> <li>– определяет условия, при которых вырабатываются качественные управленческие решения для эффективного управления</li> </ul>
ПСК-1 - поддержание эффективных коммуникаций в сфере управления рисками и мотивация сотрудников подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формулирует проблемы;</li> <li>– управляет рисками, поддерживая эффективные коммуникации;</li> <li>– оценивает реальные и потенциальные возможности работников подразделения</li> </ul>
УК-1 - способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– способен применять структурный подход при решении проблемных ситуаций и инструменты принятия решения в условиях дефицита времени и информации;</li> <li>– умеет выявлять и оценивать риски принимаемых решений и использовать статистику в целях повышения точности прогнозов;</li> <li>– способен вариативно и нестандартно, мыслить, оценивать и прогнозировать отдаленные последствия принятых решений</li> </ul>