

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
«05» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Навыки принятия эффективных решений

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик программы:

Т.Ю. Дорохова,
директор программ Центра лидерских и управленческих
компетенций Института ВШГУ РАНХиГС

Руководители программы:

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального Центра подготовки управленческих кадров
Института ВШГУ РАНХиГС

Т.Ю. Дорохова,
директор программ Центра лидерских и управленческих
компетенций Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «05» марта 2026 г., протокол № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	8
1.5. Формы и технологии обучения	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. Содержание программы.....	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по модулям/темам	10
3. Организационные условия реализации программы.....	11
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	11
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
4. Оценка качества освоения программы.....	14
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	14
5. Индикаторы сформированных компетенций.....	17

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)¹.

¹ Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Навыки принятия эффективных решений*» разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы: развитие компетенций в области анализа информации, прогнозирования последствий и принятия обоснованных управленческих решений в условиях неопределенности, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.

Задачи реализации программы:

- сформировать навык структурного анализа информации и выделения ключевых факторов в условиях информационной перегрузки;
- отработать инструменты прогнозирования отдаленных последствий управленческих решений с учетом когнитивных искажений;
- развить способность к системному выявлению корневых проблем и приоритизации управленческих задач;
- сформировать практические навыки принятия решений в условиях дефицита информации и временных ограничений;
- развить умение применять вариативный подход и творческие методы (ментальные карты) при решении нестандартных задач.

1.2. Нормативные правовые акты

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».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).
5. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
6. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление,

- утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1016.
8. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».
 9. 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».
 10. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
 11. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
 12. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.
 13. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
 - «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
 - Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».
 - 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).
 - «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» (утв. Минтрудом России) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемые к освоению (планируемые результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2 ² . 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	<i>Владеть навыками:</i> принятия решений в условиях неопределённости; согласования решений с нормативными требованиями, этическими нормами и интересами ключевых стейкхолдеров	<i>Знать:</i> критерии и инструменты оценки оптимальности решений; методы анализа рисков и неопределённости при выборе способов решения задач	<i>Уметь:</i> анализировать доступные ресурсы и ограничения при планировании решений; оценивать правовые и этические рамки при выборе способов решения служебных задач, минимизируя риски несоответствия
ВД 1. Стратегическое управление персоналом	ПСК-1 ³ . Разработка системы стратегического управления персоналом	<i>Владеть навыками:</i> разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	<i>Знать:</i> – основы социологии, психологии и экономики труда; – нормы этики делового общения	<i>Уметь:</i> – определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; – соблюдать нормы этики делового общения
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристика компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Принятие управленческих решений	ПЛК-1 ⁴ – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений;		

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1016.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н (трудовая функция Н/01.7).

⁴ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

		<ul style="list-style-type: none"> – решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; – выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; – несет ответственность за свои решения и действия
Стратегическое мышление	ПЛК-2 ⁵ - умение мыслить системно (стратегически)	<ul style="list-style-type: none"> – при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются 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 и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Периоды обучения составляют: 5 дней (см. табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часов, в том числе 20 ак.часов контактной работы со слушателем, 16 ак.часов самостоятельной работы с применением электронного обучения, в том числе 4 часа — итоговая аттестация.

Режим занятий: по 4-8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 35 человек, практической (семинарской) группы – 35 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 - 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
СР ЭО	СР ЭО	УЗ СР ЭО	УЗ СР ЭО	УЗ ИА ЭО

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

СР ЭО – самостоятельная работа с использованием электронного обучения.

ИА ЭО – итоговая аттестация с использованием дистанционных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Навыки принятия эффективных решений»

№ 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 (ЭО), час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе						
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			
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		УК-2 ПЛК-2
2.	Оценка и прогнозирование отдаленных последствий принятых решений	8							4	2	2			4		ПСК-1 УК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
3.	Выявление и формулирование проблем	8							4	2	2			4		УК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
4.	Принятие решений	8							4	2	2			4		ПСК-1 УК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
	Итого:	32							16	8	8			16		
	Итоговая аттестация	4													4/3(Т)	
	Всего:	36							16	8	8			16	4	

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Тема 1. Работа с информацией	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информационная перегрузка и структурное мышление: <ul style="list-style-type: none"> – современная среда для принятия решений, – структурирование информации. 2. Сокращение информации: <ul style="list-style-type: none"> – выявление главного и отсечение деталей в потоке информации, – инструменты сокращения информации.
Тема 2. Оценка и прогнозирование отдаленных последствий принятых решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогнозирование макротрендов на основе микроинформации: <ul style="list-style-type: none"> – анализ значимых деталей в потоке информации, – инструмент прогнозирования макротрендов на основе микроинформации. 2. Эмоциональные ловушки и когнитивные искажения при работе с информацией: <ul style="list-style-type: none"> – виды эмоциональных ловушек и когнитивных искажений, – составление чек-листа важного управленческого решения.
Тема 3. Выявление и формулирование проблем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование статистики при работе с информацией: <ul style="list-style-type: none"> – виды вероятностей, – априорная и условная вероятности, – оценка вероятности редких событий. 2. Рейтингование проблем и выявление корневой проблемы: <ul style="list-style-type: none"> – инструмент “проблемный граф“ для рейтингования проблемных ситуаций.
Тема 4. Принятие решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принятие решений в условиях дефицита информации: <ul style="list-style-type: none"> – метод Ферми для принятия решений в условиях дефицита информации. 2. Вариативность при принятии решений: <ul style="list-style-type: none"> – инструмент “вариативность” и области его применения, – использование вариативности во время переговоров и при оценке проектов. 3. Решение творческих задач: <ul style="list-style-type: none"> – ментальные карты как инструмент решения творческих задач, – построение ментальных карт

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий, итоговой аттестации используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей по программе имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

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 завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции на платформе МТС Линк.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале ВШГУ.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примерные темы практических занятий

1. Диагностика информационной перегрузки: анализ рабочей ситуации госслужащего.
2. Структурирование потока информации: построение ментальной карты (MindMap).
3. Экспресс-анализ данных: метод выделения ключевых фактов.

4. Принятие решений на основе ограниченной информации: практикум по методу Ферми.
5. Сценарное планирование: построение «дерева последствий» управленческого решения.
6. Диагностика когнитивных искажений: чек-лист самопроверки.
7. Разработка чек-листа управленческого решения: правовые, ресурсные и этические критерии.
8. Статистическое мышление: оценка вероятностей в служебных задачах.
9. Построение проблемного графа: визуализация причинно-следственных связей.
10. Приоритизация проблем: матрица «Влияние / Доступность ресурсов».
11. Метод Ферми в госуправлении: оценочные расчёты в условиях неопределённости.
12. Выбор оптимального способа решения: матрица «Затраты – Результат – Риски».
13. Аргументация решения: подготовка служебного доклада для стейкхолдеров.
14. Творческие задачи в госслужбе: ментальные карты для нестандартных решений.

Самостоятельная работа

1. Самостоятельное освоение алгоритма «пирамиды Минто»: конспектирование ключевых принципов структурирования мысли.
2. Изучение кейсов информационной перегрузки в госуправлении: подготовка краткого аналитического резюме.
3. Анализ макроэкономических трендов: работа с открытыми данными Росстата и аналитическими отчётами.
4. Анализ причинно-следственных связей в типовых служебных ситуациях.
5. Изучение методики приоритизации задач: конспектирование матрицы Эйзенхауэра и её адаптация для госслужбы.
6. Самостоятельная проработка критериев SMART-ER.
7. Изучение теоретических основ метода Ферми.
8. Сравнительный анализ моделей принятия решений (рациональная, интуитивная, политическая).
9. Самостоятельное изучение принципов служебного доклада.

Нормативные 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_28399/;
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/;
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» <https://base.garant.ru/12164203/?ysclid=lwdjlcotg5845891586>;
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/;
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 № 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/?ysclid=lwdjpdrcg573243796>;
6. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/;

7. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;
8. Указ Президента РФ от 21.09.2009 № 1065 (ред. от 31.12.2025) "О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению" (вместе с "Положением о проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению") https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91754/.

Основная литература:

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 364 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18847-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560156>.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для вузов / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общей редакцией Г. В. Бороздиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16726-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559643>.
3. Виллемейер Кристен, Толанд Сара. Нейрохакинг. Как раскачать мозг и сделать его здоровым и продуктивным. Издательство Портал, 2023.
4. Выготский, Л. С. Лекции по психологии. Мышление и речь / Л. С. Выготский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 432 с. — (Антология мысли). — ISBN 978-5-534-07471-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513911>.
5. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебник для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585220>.
6. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560975>
7. Родыгина, Н. Ю. Этика деловых отношений: учебник и практикум для вузов / Н. Ю. Родыгина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 380 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19387-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556400>.
8. Теория принятия решений в 2 т. Том 1: учебник и практикум для вузов / под редакцией В. Г. Халина. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03486-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560095>.
9. Теория принятия решений в 2 т. Том 2: учебник и практикум для вузов / ответственный редактор В. Г. Халин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03495-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561465>.

Дополнительная литература:

1. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений: учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97409.html>.
2. Донелла Медоуз. «Системное мышление», Издательство МИФ, 2025. - ISBN 978-5-00214-760-1. - 272 с.
3. Короткий, С. В. Деловые коммуникации: учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 90 с. — ISBN 978-5-4487-0472-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/80614.html>.
4. Корягина, Н. А. Эффективные коммуникации. Социальная компетентность личности: учебник для вузов / Н. А. Корягина. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18144-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589494>.
5. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров: учебник для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584881>.
6. Подиновский, В. В. Многокритериальные задачи принятия решений: теория и методы анализа: учебник для вузов / В. В. Подиновский. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15673-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589103>.
7. Шувалова, Н. Н. Этика государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 368 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15835-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561135>.

Интернет-ресурсы и справочные системы:

1. <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> – Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
4. <https://yandex.ru/> – Поисковая система
5. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
6. <https://www.garant.ru/> – Гарант
7. <https://gossluzhba.gov.ru/> – Портал государственной гражданской службы

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме тестирования (с применением ЭО) и является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ Об образовании в Российской Федерации» и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных

программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Примеры вопросов для проведения итоговой аттестации

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

Вопрос 1.

Какой инструмент рекомендуется использовать для первичной фильтрации входящего информационного потока с целью выделения ключевых фактов?

- А) Ментальная карта
- Б) Матрица Эйзенхауэра
- В) Чек-лист информационных фильтров
- Г) Метод Ферми

Вопрос 2.

Что такое «когнитивное искажение» в контексте принятия управленческих решений?

- А) Ошибка в расчётах бюджета
- Б) Систематическое отклонение в мышлении, влияющее на суждения
- В) Нарушение служебной этики
- Г) Отсутствие необходимой информации

Вопрос 3.

Какой инструмент позволяет визуализировать причинно-следственные связи и выявить «корневую проблему»?

- А) Проблемный граф (Cause-Effect)
- Б) Диаграмма Ганта
- В) SWOT-анализ
- Г) Ментальная карта

Вопрос 4.

В чём суть метода Ферми при принятии решений в условиях неопределённости?

- А) Точный статистический расчёт на основе больших данных
- Б) Оценка вероятности через разбиение задачи на оценочные подзадачи
- В) Интуитивный выбор без обоснования

Г) Голосование среди стейкхолдеров

Вопрос 5.

Что необходимо учесть в первую очередь при выборе оптимального способа решения служебной задачи согласно УК-2?

- А) Личные предпочтения руководителя
- Б) Действующие правовые нормы и имеющиеся ресурсы
- В) Мнение коллег в социальных сетях
- Г) Исторический опыт без учёта контекста

Вопрос 6.

Какой критерий НЕ входит в расширенную модель постановки целей SMART-ER для госслужбы?

- А) Specific (Конкретная)
- Б) Ethical (Этичная)
- В) Random (Случайная)
- Г) Recorded (Зафиксированная)

Вопрос 7.

Что предполагает метод «Премортем» (Premortem) при планировании решения?

- А) Анализ ошибок после завершения проекта
- Б) Воображение неудачи проекта до его старта для выявления рисков
- В) Оценка финансовых потерь
- Г) Проверка сотрудников на полиграфе

Вопрос 8.

Для чего преимущественно используются ментальные карты (Mind Maps) в процессе принятия решений?

- А) Для хранения архивных документов
- Б) Для генерации идей и структурирования нестандартных решений
- В) Для подсчёта бюджетных средств
- Г) Для ведения протоколов совещаний

Таблица 4.1.1

Оценивание в процессе итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	60 и более баллов Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель успешно справился с заданиями. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении материала.
«не зачтено»	Менее 60 баллов. Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если задания выполнены с существенными ошибками, неуверенно, с большими затруднениями. Как правило, оценка «не зачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

5. Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. 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	Владеет навыками: <ul style="list-style-type: none"> – принятия решений в условиях неопределённости; – согласования решений с нормативными требованиями, этическими нормами и интересами ключевых стейкхолдеров; – анализа доступных ресурсов и ограничений при планировании решений; – оценки правовых и этических рамок при выборе способов решения служебных задач.
ПСК-1. Разработка системы стратегического управления персоналом	Владеет навыками: <ul style="list-style-type: none"> – разработки корпоративной культуры и социальной политики; – формирования систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.
ПЛК-1. Умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<ul style="list-style-type: none"> – оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; – решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; – выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; – несет ответственность за свои решения и действия
ПЛК-2. Умение мыслить системно (стратегически)	<ul style="list-style-type: none"> – при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; – определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; – точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; – руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа