

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 РАНХи
О.И. Кондратенко
«05» марта 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**«Стратегическое планирование и управление
в государственном секторе»**

(наименование программы)

Москва 2026

Разработчик:

А.И. Кувшинов,
директор Центра управления программами и проектами
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководители программы:

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

А.И. Кувшинов,
директор Центра управления программами и проектами
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «5» 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, 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	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.....	17
4.1. Формы и объем итоговой аттестации.....	17
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы	24

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 «*Стратегическое планирование и управление в государственном секторе*» 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 совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для осуществления профессиональной деятельности.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Целью реализации программы является обновление теоретических и практических знаний, совершенствование имеющихся и получение новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в сфере стратегического планирования и стратегического управления в органах государственной власти различных уровней.

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 19.04.2019г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

5. Приказ от 13 января 2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

6. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

7. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н.

8. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1000.

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 сентября 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. 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.

13. 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).

14. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0) <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

При формировании образовательной программы учтены:

15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 № 197-ФЗ, статья 195.1.

16. «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).

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

18. 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

Перечень компетенций, планируемых 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 деятельность	ОПК-2 ² . Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<i>Владеть навыками:</i> применения принципов проектного управления в исполнительных государственных органах власти и управления; мониторинга хода реализации стратегии.	<i>Знать:</i> принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений.	<i>Уметь:</i> организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти.
ВД 2. Управление рисками (риск-менеджмент) организации	ПСК-1 ³ . Встраивание процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализация существующих внутренних методологических и организационно-распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению	<i>Владеть навыками:</i> организации работы по принятию, координация (подготовка) материалов для принятия управленческих решений с учетом результатов оценки рисков и их влияния на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)	<i>Знать:</i> подходы и методы реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией; подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности;	<i>Уметь:</i> формировать и согласовывать с руководителями бизнес-процессов подходы к оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 № 1000.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н (трудовая функция D/01.6).

	ПСК-2 ⁴ . Мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах организации	<p><i>Владеть навыками:</i></p> <p>мониторинга подготовки и учета результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) в рамках принятия управленческих решений и формирования отчетности о работе бизнес-процессов</p>	<p><i>Знать:</i></p> <p>подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности</p>	<p><i>Уметь:</i></p> <p>осуществлять мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах</p>
ВД 3. Стратегическое мышление	ПЛК-1 ⁵ . Умение мыслить системно (стратегически)	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <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. 		
ВД 4. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-2 ⁶ . Умение управлять изменениями	<p><i>Поведенческие индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот. 		

⁴ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н (трудовая функция D/02.6).

⁵ Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0)

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются федеральные государственные гражданские служащие категории «руководители» высшей и главной групп должностей.

Требования к слушателям программы: высшее образование.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма и технологии обучения: очная (с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).

1.6. Период, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет 2 недели и 2 дня (таблица 2.1.1).

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часов, из которых: контактная работа со слушателем – 22 ак.часа, в том числе 6 ак.часов с применением ДОТ; 12 ак.часов – самостоятельная работа применением ЭО (изучение электронных курсов); 2 ак.часа – итоговая аттестация с ЭО (итоговое тестирование на портале дистанционного обучения ВШГУ).

Режим занятий по 2-8 ак.часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 35-40 человек, практической (семинарской) группы – 35-40 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 недели и 2 дня			
1 неделя	2 неделя	1 день	2 день
УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ	УЗ ИА ЭО

Условные обозначения:

УЗ – учебное занятие.

УЗ ДОТ – учебное занятие 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

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Стратегическое планирование и управление в государственном секторе»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа, 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	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные / групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные / групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Организационные основы государственного стратегического управления	6	4	4										2				ОПК-2 ПЛК-1
2.	Формирование системного стратегического мышления	6	4	4										2				ОПК-2 ПЛК-1
3.	Проектный и программный подход к достижению стратегических целей в государственном секторе	8	4	4					2	2				2				ОПК-2 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
4.	Особенности реализации национальных (федеральных) проектов для достижения национальных целей развития	8	4	4										4				ОПК-2 ПСК-1 ПЛК-2
5.	Новый формат государственных программ	2							2	2								ОПК-2 ПСК-1 ПЛК-1 ПЛК-2
6.	Организация мониторинга хода реализации стратегии развития	4							2	2				2				ОПК-2 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
	Итого:	34	16	16					6	6				12				
	Итоговая аттестация (тест):	2															2/3	
	Всего:	36	16	16					6	6				12			2	

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы

Наименование темы	Содержание темы
<p>Тема 1. Организационные основы государственного стратегического управления</p>	<p>Организационные основы государственного стратегического управления. Прогнозирование как этап принятия решений. Документы стратегического планирования. Обзор цикла стратегического планирования. Цепочка создания ценности и ее применение в стратегическом управлении. Методика управления по результатам.</p>
<p>Тема 2. Формирование системного стратегического мышления</p>	<p>Основные понятия и определения системного управления. Системная инженерия и ее применение в стратегическом управлении. Описание и воплощение системы. Ролевой подход к деятельности. Целевая система и надсистемы. Системные уровни.</p>
<p>Тема 3. Проектный и программный подход к достижению стратегических целей в государственном секторе</p>	<p>Проектный и программный подход к достижению стратегических целей. Проекты, программы и портфели проектов: отличия и особенности управления. Отбор, анализ, оценка, рейтингование элементов портфеля для достижения стратегических целей. Структура, состав и особенности управления национальными проектами.</p>
<p>Тема 4. Особенности реализации национальных (федеральных) проектов для достижения национальных целей развития</p>	<p>Особенности реализации национальных (федеральных) проектов для достижения национальных целей развития. Организация мониторинга хода реализации стратегии</p>
<p>Тема 5. Новый формат государственных программ</p>	<p>Переориентация госпрограмм на достижение национальных целей развития, установленных Указом Президента № 309. Показатели, отражающие конечные общественно-значимые социально-экономические эффекты от реализации госпрограммы. Разработка программ на принципах проектного управления, проектная и процессная части; два типа программ – отраслевые и комплексные</p>
<p>Тема 6. Организация мониторинга хода реализации стратегии</p>	<p>Организация и мониторинг реализации стратегии. Задачи мониторинга, возможность отследить влияние стратегии на динамику социально-экономического развития, провести ее актуализацию. Результаты мониторинга: возможность получения объективной, оперативной и систематизированной информации в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды. Результаты мониторинга – основа для разработки управленческих решений, прогнозов социально-экономического развития, оценки эффективности органов власти.</p>

3. Организационные условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения очного обучения по программе «Стратегическое планирование и управление в государственном секторе» РАНХиГС располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

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.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через собственный портал дистанционного обучения института «Высшая школа государственного управления» <https://new.portal.gosedu.ru/>. Слушателям предоставляется авторизованный доступ к дистанционному курсу через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

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). Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Пример практического задания

Кейс «Ранжирование проектных инициатив и формирование портфеля проектов, направленного на достижение стратегических целей»

По итогам совещания об организации работы в связи с введением института кураторства федеральных округов заместителями Председателя Правительства Российской Федерации был сформулирован ряд поручений:

1. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов исходить из следующих ключевых целей социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и федеральных округов:
 - рост выпуска товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности по субъектам Российской Федерации;
 - рост доходов населения;
 - рост объёма инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств);

- рост численности занятых
- 2. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации определить не более пяти проектов (реализуемых или планируемых к реализации) по каждому субъекту Российской Федерации, входящему в курируемый федеральный округ, направленных на социально-экономическое развитие территорий и оказывающих влияние на рост показателей, указанных в пункте 1 настоящего протокола, с предложениями по образу результата на 1 января 2026 года и 1 января 2030 года.
- 3. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации определить до пяти ключевых вопросов по каждому субъекту Российской Федерации, входящему в курируемый федеральный округ, решение которых окажет наибольшее положительное влияние на динамику показателей, указанных в пункте 1 настоящего протокола, с предложениями по решению и образу результата на 1 января 2024 года.
- 4. Для выполнения указанных поручений, сформируйте предполагаемый перечень стратегических инициатив, направленный на достижение показателей из п.1 и внесите в таблицу 6.
- 5. Выполните анализ и оценку проектных инициатив по критериям ценности и реализуемости в таблице 3.2.1.
- 6. Выполните ранжирование проектных инициатив, согласно таблице 3.2.2.
- 7. Примите управленческое решение о формировании состава портфеля проектов, направленного на достижение стратегических целей (показателей).

Таблица 3.2.1

№	Наименование проекта	Запланированные результаты проектов	Ценность, балл					Сумма баллов по критериям ценности	Реализуемость, балл		Сумма баллов по критериям реализуемости
			Техническая сложность	Уровень рисков							
	Вес критерия Планируемый прирост показателя	-									
1											
2											
3		-									
4											
5											
6											

Таблица 3.2.2

№	Наименование проекта	Сумма баллов по критериям ценности и реализуемости	Финансовое обеспечение		Сводный рейтинг, балл
			Бюджет, млн. руб.	Бюджет, балл	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
	Итого				

Кейс «Реализация стратегии через портфели проектов»

Дано: промышленное предприятие полного производственного цикла производит оптические приборы для гражданского применения и военного назначения. Начало свою деятельность в 1964 году. Расположено в районном центре Тульской области. Является акционерным обществом, доля государства 80%, остальные акции принадлежат собственникам и менеджерам компании. Предприятие имеет высококвалифицированный персонал, средний возраст составляет 49 лет. В составе предприятия имеется конструкторское бюро. Предприятие является градообразующим в районном центре. Численность работающих 1500 человек. Компания имеет патенты на новые технологии и оптические приборы двойного назначения на ближайшие 5 лет. Оборонная продукция пока еще конкурентна на отечественном и зарубежных рынках, 20% продукции экспортируется в страны Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока. Однако наметилась тенденция ее устаревания и появления новых образцов у конкурентов. Активная часть производственных фондов изношена на 75%. Коэффициент использования производственной мощности 45%. Доля госзаказа составляет 80% и не меняется последние 2 года, до 2022 года объем госзаказа составлял не более 30%. В настоящее время предприятие прибыльно, но рентабельность продаж низкая. Годовая выручка от реализации 4 млрд. руб., чистая прибыль 40 млн. руб. В настоящее время у компании низкий уровень долговой нагрузки. На реализацию портфеля проектов организация готова тратить до 10% от своей годовой выручки.

Цели компании на ближайшие пять лет:

1. Удвоить долю своей продукции на российском рынке и сохранить позиции на зарубежных рынках.
2. В три раза увеличить чистую рентабельность продаж
3. К концу 5-го года иметь 50% продаж за счет продукции, которая не производится в настоящее время

Задача:

1. Сформулировать набор целей и показателей развития предприятия на 5 лет (до 2030 г.)
2. Разработать в общих чертах стратегию достижения целей компании на ближайшие 5 лет.
3. Определить основные направления разработки проектов для реализации стратегии.
4. Сформировать портфель проектов развития предприятия по основным направлениям его стратегического развития.
5. Для каждого проекта или программы, предлагаемого в состав портфеля предприятия сформулировать его цель, показатели, результаты и объем запланированных затрат.
6. Оценить сбалансированность портфеля предприятия за счет оценки степени влияния компонентов портфеля (проектов, программ) на достижение стратегических целей предприятия.

Пример задания для самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателя – это 12 академических часов работы с применением электронного обучения. Слушатель изучает электронный курс «Стратегическое планирование и управление в государственном секторе», размещенный на портале ВШГУ. Слушателю предлагаются следующие задания:

1. Сформировать системную модель стратегии
2. Определите основные актуальные тренды в стратегическом управлении на уровне органов власти, включая цифровую трансформацию и использование искусственного интеллекта.

3. Проанализируйте, как федеральный проект «Цифровое государственное управление» влияет на стратегическое планирование и управление в органах власти.
4. Оцените возможности использования искусственного интеллекта в стратегическом планировании. Какие преимущества и риски он может принести?

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 Российской Федерации от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/;
3. Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/;
4. Федеральный закон Российской Федерации от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/;
5. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/;
6. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/;
7. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/;
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.02.2008 № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» <https://base.garant.ru/12158997/>;
9. Постановление Правительства РФ от 04.04.2022 № 583 «Об особенностях реализации государственных программ Российской Федерации (их структурных элементов) в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики и внесении изменений в Положение о системе управления государственными программами Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414297/;
10. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/;
11. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103481/;
12. 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/>.

Основная литература:

1. Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере: учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. —

- Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21404-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588450>
2. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588965>
 3. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584065>
 4. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17072-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585455>
 5. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583502>

Дополнительная литература:

1. Аркенова Ж.Р. Теоретические основы научного обеспечения в государственном стратегическом планировании // Экономические исследования и разработки. 2021. № 4. С. 12-18. <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=46141699>;
2. Воган, Эванс Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Эванс Воган; перевод В. Н. Егоров. — 3-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 458 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/37047.html>;
3. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535890>;
4. Голубкова, Л. Г. Философия управления: учебное пособие для вузов / Л. Г. Голубкова, В. М. Розин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 439 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06589-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540101>;
5. Гэри, Кокинз. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Гэри; перевод П. Тимофеев; под редакцией П. Лекомцева, В. Григорьевой. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 328 с. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93019.html>;
6. Кадырова, Г. М. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15814-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589181>.

7. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561329>;
8. Курбанов К.Н. Стратегическое планирование развития региона//Синергия Наук. 2021. № 58. С. 132-138. <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=46323181>;
9. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561840>;
10. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561367>;
11. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537824>;
12. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587968>;
13. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582789>;
14. Фролов, Ю. В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 151 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20124-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581200>.

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в электронном формате в формате тестирования (через образовательный портал ВШГУ).

Итоговая аттестация 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.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

Пример итогового теста

Тест состоит из 30 вопросов и охватывает все темы программы.

Порог прохождения - количество правильных ответов не менее 60%.

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. На каких базовых постулатах строится государственное стратегическое управление (выберите несколько вариантов)?
 - **Стратегия опирается на общественные интересы целого общества**
 - Наличие миссии
 - Цели направлены на внешнюю среду: завоевание доли рынка, расширение, получение прибыли
 - **Цели направлены на внутреннюю среду - имеют смыслообразующую роль, порождают жизненные стратегии граждан, позволять им строить свою жизнь с верой в завтрашний день, с ориентацией на определенную объявленную перспективу этого государства**
 - **Наличие общественных ценностей**
2. Стратегический цикл в государственном управлении опирается на:
 - **Долгосрочное прогнозирование**
 - Среднесрочное прогнозирование
 - Краткосрочное прогнозирование
3. В ходе прогнозирования государственной стратегии формулируются предположения о направлениях и динамике изменения следующих ключевых групп факторов (выберите несколько вариантов):
 - **Научно-технические**
 - **Социально-демографические**
 - **Природно-климатические**

- **Производственные**
 - **Экономические**
 - Территориальные
4. Какие шаги правительство Малайзии определило в рамках методологии “Big Fast Results” (выберите несколько вариантов)?
- **Внешний аудит**
 - **Формирование дорожной карты**
 - **Работа лабораторий**
 - Служба “одного окна”
 - Ежемесячный отчет
5. Сколько шагов включает в себя методология “Big Fast Results” правительства Малайзии?
- 5
 - 12
 - **8**
 - 7
6. Функциями стратегического планирования являются (выберите несколько вариантов):
- **Выявление приоритетов развития, постановка целей и задач**
 - Анализ ресурсов, оценка их достаточности
 - **Мониторинг изменения ситуации, выполнения мероприятий, решения поставленных задач и при необходимости их корректировка**
 - Повышение эффективности государственной макроэкономической политики
 - **Обеспечение непрерывности цикла разработки, реализации и корректировки документов стратегического планирования**
7. Какой принцип отсутствует в перечне принципов государственного стратегического планирования?
- Принцип преемственности и непрерывности
 - Принцип прозрачности
 - **Принцип цикличности**
 - Принцип сбалансированности
 - Принцип измеримости целей
8. Выберите корректное определение понятия «цель социально-экономического развития»:
- **Состояние экономики, социальной сферы, которое определяется участниками как ориентир своей деятельности и характеризуется количественными и/ или качественными параметрами**
 - Комплекс взаимоувязанных мероприятий, которые должны быть проведены в определенное время и обеспечить достижение целей социально-экономического развития
 - Фактическое (достигнутое) состояние экономики, социальной сферы, которое характеризуется количественными и/ или качественными показателями
9. Что не является целями государственной политики в сфере стратегического планирования (выберите несколько вариантов)?
- формирование эффективной системы стратегического планирования на основе принципов стратегического планирования

– обеспечение эффективного использования ресурсов для достижения целей и реализации задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности

– **формирование механизмов координации стратегического управления и мер бюджетной политики**

– **организация научно-методологического, информационно-аналитического и кадрового обеспечения стратегического планирования**

– развитие системы мониторинга и контроля процессов стратегического планирования и реализации документов стратегического планирования

10. Какие из утверждений относятся к задачам государственной политики в сфере стратегического планирования (выберите несколько вариантов)?

– **формирование механизмов реализации государственной политики в сфере стратегического планирования**

– **установление порядка организации и функционирования системы стратегического планирования**

– формирование механизмов координации стратегического управления и мер бюджетной политики

– **внедрение современных методов прогнозирования, моделирования, индикативного планирования, балансовых расчетов и информационных технологий**

– повышение эффективности государственной макроэкономической политики, формирование ориентиров для инвесторов при принятии долгосрочных инвестиционных решений

11. Отметьте документы стратегического планирования в рамках целеполагания на федеральном уровне (выберите несколько вариантов):

– ежегодное послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации

– **стратегия национальной безопасности Российской Федерации и основы государственной политики, доктрины, стратегии, концепции в сфере обеспечения национальной безопасности**

– **стратегия научно-технологического развития Российской Федерации**

– **стратегия пространственного развития Российской Федерации**

– бюджетный прогноз Российской Федерации на долгосрочный период

12. Отметьте показатели, установленные для национальной цели «Сохранение населения, здоровье и благополучие людей» (выберите несколько вариантов):

– **обеспечение устойчивого роста численности населения Российской Федерации**

– улучшение жилищных условий не менее 5 миллионов семей ежегодно и увеличение объема жилищного строительства не менее чем до 120 миллионов квадратных метров в год

– **повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет**

– снижение уровня бедности в два раза по сравнению с показателем 2017 года

– **увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 70 процентов**

–

13. Сколько стратегических инициатив включает в себя Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года?

– 57

– 6

- 28
- 42
- **31**

14. Кто из ведущих мировых ученых в области стратегического управления сформулировал 5 основных взглядов на стратегию (Принцип 5Р)?

- **Генри Минцберг**
- Струмилин Станислав Густавович
- Эндрю Петтигрю
- Квинт Владимир Львович
- Чарлз Линдблом

15. Какой национальный стандарт Российской Федерации позволяет рассматривать стратегию как систему?

- ГОСТ Р 57193-2016
- **ГОСТ Р 54869 – 2011**
- ГОСТ Р ИСО 21504-2016
- ГОСТ Р 58771—2019
- ГОСТ 15467-79

16. Какой этап отсутствует в жизненном цикле портфеля проектов?

- ранжирование и балансировка портфеля
- идентификация предложений
- мониторинг портфеля и показателей
- экспертиза портфеля и его компонентов
- **предквалификационный отбор**

17. Выделите действия, выполняемые в ходе балансировки портфеля проектов (выберите несколько вариантов):

- **пересмотр состава проектов, в том числе за счет добавления новых проектов**
- **переоценка финансового обеспечения проектов**
- **подготовка предложений по изменению обязательности выполнения проектов**
- проверка предложений на соответствие стратегическим целям
- формирование, согласование и принятие решений по портфелю

18. Какие факторы явились причиной реформы института государственных программ в 2021 году (выберите несколько вариантов)?

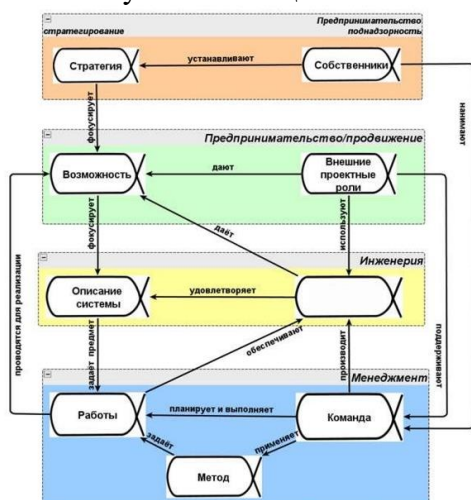
- **Отсутствие связи с показателями национальных целей развития РФ при формировании перечня и структуры государственных программ**
- Высокое качество целеполагания
- **Отсутствие увязки мероприятий государственных программ с конкретными результатами**
- Трудоемкий процесс составления, утверждения и корректировки государственных программ
- Сбои в перенастройке системы государственного управления

19. Какие документы составляют актуальную нормативно-правовую основу стратегического планирования в Российской Федерации (выберите несколько вариантов)?

- **Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»**

- Федеральный закон от 20.07.1995 № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации»
- Указ Президента РФ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации»
- Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года
- Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 (ред. от 03.10.2018) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

20. Введите название отсутствующего звена в системной модели стратегии А. Левенчука: **воплощение системы**



21. Какая деятельность участников стратегического планирования не входит в определение стратегического планирования согласно Федеральному закону от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024)?

- Целеполагание
- **Стратегирование**
- Планирование
- Программирование

22. Выберите неверное утверждение касательно стратегии:

- Стратегия способна обеспечить консолидацию политических сил
- Стратегия может задавать этапы продвижения к той или иной цели
- **Стратегия должна однозначно определять инструменты ее реализации**
- Стратегия способна сформировать более четкое понимание происходящего

23. С точки зрения системной модели стратегии воплощение стратегии в реальном мире осуществляется на:

- Уровне стратегирования
- **Инженерном уровне**
- Уровне интересов (предпринимательском уровне)
- Все варианты верны

24. Какая из нижеперечисленных формулировок, с вашей точки зрения, описывает ПРОДУКТ проекта, направленного на реализацию стратегии?

- Увеличение численности граждан, систематически занимающихся спортом
- Снижение кол-ва дорожно-транспортных происшествий
- Рост ожидаемой продолжительности жизни

- **Прошли повышение квалификации не менее 1000 врачей общей практики**
25. Какая из нижеперечисленных формулировок, с вашей точки зрения, описывает ИЗМЕНЕНИЕ в ходе реализации проекта, направленного на реализацию стратегии:
- **Снижение времени в пути для жителей Н-ского района М-ской области**
 - Новый построенный мост
 - Новый информационный сервис для граждан
 - Верный ответ отсутствует
26. Выберите неверное утверждение:
- В состав национального проекта входят федеральные проекты
 - Федеральные проекты реализуются в рамках государственных программ
 - **Ведомственные проекты входят в состав национальных проектов**
 - Ведомственные целевые программы не входят в состав национальных проектов
27. Должностное лицо, на которое возлагается персональная ответственность за достижение общественно значимых результатов, показателей и результатов, выполнение задач, указанных в паспорте соответствующего проекта - это:
- Руководитель органа власти
 - **Руководитель проекта**
 - Куратор
 - Администратор проекта
28. Сопоставьте понятия и их описания:
- Специальные контрольные точки – характеризуют жизненный цикл достижения результата;
 - Обеспечивающие контрольные очки – соответствуют условиям организации работ (видам расходов);
 - Дополнительные контрольные точки – применяются дополнительно по решению руководителя проекта

Таблица 4.2.1

Критерии оценки слушателя на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил не менее 60 % заданий; глубоко и прочно усвоил программный материал, свободно справляется с вопросами
«не зачтено»	Выставляется слушателю, если он выполнил менее 60%; не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания.

5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<ul style="list-style-type: none"> – осуществляет стратегическое планирование деятельности органа власти; – организовывает разработку и реализацию управленческих решений; – обеспечивает осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.
ПСК-1. Встраивание процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализация существующих внутренних методологических и организационно-распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению	<ul style="list-style-type: none"> – организует процесс внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками; – владеет навыком принятия управленческих решений с учетом результатов оценки рисков и их влияния на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)
ПСК-2. Мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах организации	<ul style="list-style-type: none"> – умеет идентифицировать и проводит анализ и оценку наиболее критичных рисков организации; – проводит мониторинг подготовки и учета результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов; – осуществляет мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах
ПЛК-1. Умение мыслить стратегически (системно)	<ul style="list-style-type: none"> – 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
ПЛК-2. Умение управлять изменениями	<ul style="list-style-type: none"> – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот