

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

«Системное и критическое мышление руководителя»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

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

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

Руководители программы:

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

| | Стр. |
|---|------|
| 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..... | 9 |
| 2.1. Календарный учебный график..... | 9 |
| 2.2. Учебный план | 9 |
| 2.3. Содержание программы по темам..... | 10 |
| 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ..... | 12 |
| 3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы..... | 12 |
| 3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы..... | 12 |
| 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ..... | 16 |
| 4.1. Форма и объем итоговой аттестации | |
| 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 «Системное и критическое мышление руководителя» разработана на основании Указа Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» и с учётом подготовки лиц, включенных в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе Российской Федерации, соответствующим определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации.

1.1. Цель реализации программы

Программа направлена на совершенствование компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

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

Задачи программы:

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

1.2. 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 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).
4. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
5. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
6. 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 г. № 1000.
7. [Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»](#), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н.

8. [Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы \(версия 4.0\).](#)

9. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

10. 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.

11. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письма Минобрнауки России от 21 апреля 2015 г. № ВК-1011/06, № АК-1012/06, № АК-1013/06).

При формировании образовательной программы учтены:

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

13. «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).

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

17. 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 | Умения | Знания |
|---|--|---|--|--|
| ВД 1. Управление персоналом организации | ПСК-1 ¹ . Разработка системы стратегического управления персоналом организации | <i>Владеть</i> навыками: разработки корпоративной культуры и социальной политики, системы мотивации, эффективности, оценки и развития персонала | <i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности; - нормы этики делового общения | <i>Уметь:</i> - применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой; - определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала; - вести деловую переписку; соблюдать нормы этики делового общения |
| УК – универсальная компетенция категории «Системное и критическое мышление» (формируются и (или) совершенствуются) | | | | |
| УК-1. ² Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий | | <i>Владеть навыками:</i> вариативного мышления, мыслить нестандартно оценки и прогнозирования отдаленных последствий принятых решений | <i>Уметь:</i> выявлять и оценивать риски принимаемых решений; использовать статистику в целях повышения точности прогнозов | <i>Знать:</i> структурный подход при решении проблемных ситуаций; инструменты принятия решения в условиях дефицита времени и информации |
| Перечень компетенций | Характеристика компетенций | Поведенческие индикаторы | | |

¹ [Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»](#), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. № 109н (трудовая функция Н/01.7).

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

| (профессиональных и личностных качеств) | (умения) | |
|---|--|---|
| Стратегическое мышление | ПЛК-1 ¹ – 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 следующие категории слушателей:

федеральный кадровый резерв (сформированная группа лиц, соответствующих определенным квалификационным и иным требованиям для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации)².

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

1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения – очная.

Общая трудоемкость программы составляет 16 академических часов контактной работы со слушателем.

1.6. Период обучения и режим занятий

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

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

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

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».

¹ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

² Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

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

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Таблица 2.2.1

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

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

⁶ Итоговая аттестация предполагает проведение круглого стола в виде зачета.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

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

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

3. 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 видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными 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.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Пример практических заданий

Практическое задание № 1:

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

Подготовка – 15 мин.

Обсуждение – 10 мин.

Практическое задание № 2:

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

Подготовка – 15 мин.

Обсуждение – 10 мин.

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2875/.

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/.

3. Указ Президента Российской Федерации № 61 от 22 января 2024 года «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.

Основная литература:

1. Зуб А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21628-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583011>.

2. 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>.

3. 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>.

4. 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>.

5. 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>.

6. 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>

7. Киселев М.В. Системное мышление. Учебное пособие. Издательство ИНФРА-М, Москва, 2019, (Заказчик-Газпром Корпоративный институт);
8. Киселев М.В. Взгляд льва: как развить системное мышление. Издательство Питер, 2018;
9. Киселев М.В. Управляй будущим (Как принимать решения в условиях неопределенности). Издательство Питер, 2017;
10. 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>;
11. 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>;
12. 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>
13. 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>;
14. 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>;
15. 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>;
16. 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. Рутга, Н. А. Теория игр и принятия решений: учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутга. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 57 с. — ISBN 978-5-4497-1533-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/118016.html>;

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

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

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

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

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

Интернет-ресурсы:

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

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

4.1. Форма и объем итоговой аттестации

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

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

Примерные вопросы для проведения круглого стола

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

Таблица 4.1.1

Критерии оценки

| Оценка | Требования к знаниям |
|-------------------|---|
| <i>зачтено</i> | Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он правильно выполнил не менее 50 % заданий |
| <i>не зачтено</i> | Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он правильно выполнил менее 50% заданий |

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Таблица 5.1.

Характеристика результатов освоения программы

| Компетенция (код, содержание) | Индикаторы |
|---|--|
| ПСК-1 - Разработка системы стратегического управления персоналом организации | владеет технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач |
| УК-1 - способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач | способен вариативно и нестандартно, мыслить, оценивать и прогнозировать отдаленные последствия принятых решений |
| ПЛК-1– умение мыслить системно (стратегически) | способен критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза |