

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Центр Базовой организации СНГ по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока «Международная деятельность»

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор РАНХиГС
А.М. Марголин
«06» февраля 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**Стратегическое планирование и поддержка принятия
управленческих решений**

Москва, 2026

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 048102980029B3F6AB41CFEDB8B01D65A9
Владелец: Марголин Андрей Маркович
Действителен: с 29.07.2025 до 29.07.2026

Разработчик:
д. экон. н., профессор,
ИБДА РАНХиГС

А.Л. Гапоненко

Руководитель программы:
к. полит.н., директор
центра Базовой организации СНГ
по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока
«Международная деятельность»

С.Г. Старцева

Руководитель
структурного подразделения:
к. полит.н., директор
центра Базовой организации СНГ
по подготовке кадров в области
государственного управления
функционального блока
«Международная деятельность»

С.Г. Старцева

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании методического совета функционального блока «Международная деятельность» и рекомендована к реализации, протокол № 01 от «06» 02. 2026 г.

Содержание

1	Общая характеристика программы.....	4
1.1	Цель и задачи реализации.....	4
1.2	Нормативные правовые акты	4
1.3	Планируемые результаты обучения	5
1.4	Категория слушателей	7
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	10
2.3	Содержание программы по темам	12
3	Организационные условия реализации программы.....	13
3.1	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	13
3.2	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	14
4	Оценка качества освоения программы.....	18
5	Индикаторы сформированных компетенций.....	21

1 Общая характеристика программы

1.1 Цель и задачи реализации

Целью программы повышения квалификации «Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений» (далее – Программа) является формирование у слушателей профессиональных компетенций, обеспечивающих исполнение функции стратегического планирования в процессе подготовки и принятия управленческих решений.

В Программе ставятся следующие задачи:

- изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- изучение технологий, процессов принятия эффективных управленческих решений;
- получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения.

Особенностью программы являются возможности ее реализации:

- в качестве модуля магистерских программ по государственному и муниципальному управлению, по стратегическому и проектному менеджменту;
- в качестве самостоятельной программы повышения квалификации в очной, очно-заочной и дистанционной формах, в том числе реализуемой на территории заказчика.

1.2 Нормативные правовые акты

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

2. Указ Президента РФ от 21.02.2019 N 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с "Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации").

3. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «О системе государственной службы Российской Федерации».

4. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

5. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026).

6. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

7. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 N 81928).

8. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

9. Профессиональный стандарт 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20.07.2020 №431н.

10. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2020 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

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

13. ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утв. 31.10.2002г № 787.

1.3 Планируемые результаты обучения

Таблица 1- Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции ОПК, или трудовые функции ПСК ² (формируясь и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ОПК ¹ -2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	Основных положений теории управления изменениями и механизмов стратегического планирования	Осуществлять стратегическое планирование развития сложных социально-экономических систем, разрабатывать процессы управления изменениями в организациях	Применение современных методов стратегического планирования и системного анализа

Проектная	ОПК ¹ -6 Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	Основных положений теории управления и механизмов построения систем управления	Организовывать проектную деятельность, в том числе формировать команду и управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Владение навыками использования современных концепций проектного управления
	ПСК ² -1. Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства	Системного анализа, теорий принятия решений; организационно-правовых форм государственно-частного партнерства	Формулировать задачи проекта государственно-частного партнерства, устанавливать их взаимосвязи; анализировать данные из множественных источников и оценивать качество и достоверность полученной информации по явным и неявным признакам	Проведение оценки и структурирования проекта государственно-частного партнерства
УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
Код и наименование компетенции		Знания	Умения	Практический опыт
УК ¹ -1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		Системного подхода и системного мышления для анализа проблем в контексте всей системы, а также методов	Проводить системный анализ проблемных ситуаций, используя методы критического анализа для выявления ключевых проблем;	Владение технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; навыками

	критического анализа.	разрабатывать и оценивать стратегические решения, интерпретировать данные для обоснованного принятия решений.	критического анализа
--	-----------------------	---	----------------------

¹Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

²Профессиональный стандарт 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20.07.2020 №431н, трудовая функция С/01.7.

1.4 Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура);
- государственные гражданские и муниципальные служащие;
- руководители, сотрудники и преподаватели образовательных организаций;
- сотрудники организаций, учреждений и предприятий различных форм собственности.

1.5 Формы и технологии обучения

Форма обучения очная, с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы составляет 72 академических часа, из них 32 часа учебных занятий, 10 часов групповых консультаций с применением ДОТ, 28 часов отводятся на самостоятельную работу слушателей и 2 академических часа на итоговую аттестацию с применением ДОТ.

1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Общая продолжительность обучения 12 дней в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий.

Срок освоения программы -72 академических часа.

Продолжительность занятий не более 8 часов в день, 6 дней в неделю.

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

Условные обозначения:

УЗ – учебные занятия;

ГК ДОТ – групповые консультации с применением дистанционных образовательных технологий;

СР – самостоятельная работа;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий;

В – выходной день.

Таблица 2- Календарный учебный график

Период обучения -12 дней						
1	2	3	4	5	6	7
ГК ДОТ СР	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	СР	В
8	9	10	11	12		
ГК ДОТ СР	ГК ДОТ СР	ГК ДОТ СР	ГК ДОТ СР	ИА ДОТ		

2.2 Учебный план

Таблица 3- Учебный план

№п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час) ⁹	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия	Практические (семинарские) занятия /в	Групповые консультации, час			Лекции/ в интерактивной	Лабораторные занятия (практикум)	Практические (семинарские) занятия /в	Групповые консультации, час					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
1.	Тема 1. Внешняя среда. Изменчивость внешней среды	16	8	4		4			2				2	6	-	-	-	УК-1 ОПК-2
2.	Тема 2. Обратная связь в организации. Обучение. Мотивация	18	8	4		4			2				2	8	-	-	-	ОПК-2 ПСК-1
3.	Тема 3. Подготовка и реализация управленческих решений.	18	8	4		4			4				4	6	-	-	-	УК-1 ОПК-2 ОПК-6
4	Тема 4. Корпоративная культура и методы ее формирования	18	8	4		4			2				2	8				УК-1 ОПК-1
	Итого:	70	32	16		16			10				10	28	-	-	-	
	Итоговая аттестация	2															3(ДОТ)2	УК-1 ОПК-2 ОПК-6 ПСК-1

	Bcero:	72	32	16		16			10				10	28			2	
--	---------------	----	----	----	--	----	--	--	----	--	--	--	----	----	--	--	---	--

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 4 - Содержание программы по темам

Номер темы и её наименование	Содержание темы
Тема 1. Внешняя среда. Изменчивость внешней среды.	Необходимость гибкого подхода, необходимость инновационного подхода, новые аспекты стратегического управления. Трансформация менеджмента в коммерческих и государственных структурах. Понятие и сущность стратегического управления. Стратегическое управление в системе менеджмента. Модели стратегического управления. SMART и FAST цели. Стратегическое видение. Особенности стратегического управления в рамках государственного управления. Деловая игра «Согласованность действий». Отработка навыков уточнения цели, согласования действий в многосторонних переговорах, формирование доверия, лидерские навыки в переговорах. Традиционные и современные факторы конкурентоспособности. Факторы, обусловленные неявными знаниями.
Тема 2. Обратная связь в организации. Обучение. Мотивация.	Обратная связь от клиентов, от сотрудников по поводу деятельности в организации, от сотрудников по поводу действий сотрудников по вертикали и по горизонтали. Обратная связь при формировании и реализации стратегии Обучение как императив менеджмента. Обучение как функция менеджмента. Новые формы обучения, новые предметы обучения. Обучение как фактор успешности стратегии. Различия мотивов и стимулов. Современные тренды развития мотивации в организациях. Основные побудительные силы.
Тема 3. Подготовка и реализация управленческих решений.	Целевая ориентация управленческих решений. Стратегический анализ. Применение принципов проектного подхода в ГМУ. Основные принципы формирования проектов развития территорий. Оценка экономических, социальных и экологических факторов развития территорий при формировании проектов. Тренинг навыков работы в команде.
Тема 4. Корпоративная культура и методы ее формирования.	Сущность корпоративной культуры. Национальная и организационная культура: связь и взаимообусловленность. Методы формирования и укрепления корпоративной культуры. Информационные каналы, модели коллективных и групповых коммуникаций. Обучение и онбординг, этический кодекс. Культура как фактор успешности стратегии.

3 Организационные условия реализации программы

3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Академия располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом вуза и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы «Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений» перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, итоговой аттестации (оборудованные учебной мебелью);
- библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120;
- плазменная панель Conrac Basic 42;
- акустическая система RBH A-810;
- усилитель Crown LPS 800.

Структура информационно-образовательной среды включает

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- специализированную электронную систему дистанционного обучения;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.

W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:

- <https://disk.360.yandex.ru/d/M1Esi1pxp0MQ4w>;
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ, обучающихся;
- взаимодействие обучающихся с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- проведение электронных семинаров и др.

Организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

Поэтому в учебном процессе используются активные и интерактивные методы обучения, такие как: управляемые дискуссии, тренинги, информационные встречи, разбор конкретных деловых ситуаций, касающихся установления/расширения сотрудничества.

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; методические проекты; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии.

Слушатели программы на период обучения обеспечиваются раздаточными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами) по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации.

Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, оборудованные местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Методические рекомендации по освоению программы

Совокупность форм обучения по программе «Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений» включает:

- лекционные занятия, в ходе которых у слушателей расширяются системные знания о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации;
- практические занятия, в ходе которых совершенствуются практические навыки, адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям;
- самостоятельную работу, закрепляющую знания, умения и практический опыт, полученные в ходе лекционных и практических занятий.

В результате освоения программы у слушателей совершенствуются специальные компетенции в организационно-управленческой деятельности, включая получение специальных компетенций для принятия стратегических управленческих решений.

В учебном процессе используются формы и методы, позволяющие реализовать инновационные образовательные технологии и стимулирующие самостоятельную работу слушателей по освоению материала. В их числе:

- проведение интерактивных лекционных занятий в форме презентаций в Power Point;
- проведение практических занятий, предусматривающих активное участие слушателей в решении практических задач и кейсов, с применением дистанционных образовательных технологий;
- организация контактной работы, в том числе семинаров, дискуссий, подготовка к которым включает совершенствование проектно-экономической работы путем поиска, изучения, обобщения и систематизации релевантной информации; критического анализа собранных материалов и выработки собственных предложений и рекомендаций и т.д.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегическое планирование и поддержка принятия управленческих решений» осваивается в срок 12 дней и завершается итоговой аттестацией слушателей – недифференцированным зачетом, в форме тестирования, состоящего из 20 вопросов. Минимальное количество баллов, необходимое слушателю, чтобы получить зачет составляет 10 из 20. Текущий контроль успеваемости - не предусмотрен.

В ходе обучения важными видами учебных занятий являются практические занятия. В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания слушателей по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к практическим занятиям каждый слушатель должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить практические задания для проведения практического занятия.

На практических занятиях осуществляется проработка содержания программы. При подготовке к практическим занятиям слушателям необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой.

Примерное задание для проведения практического занятия

Практическое занятие по теме: «Сущность и содержание процесса принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления».

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание процесса принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

2. Основные принципы принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

3. Технологии принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

4. Классификация управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

5. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

Деловая игра по теме «Согласованность действий».

Деловая игра направлена на тренинг коммуникационных навыков в сложной и конфликтной среде, характерной для процесса разработки стратегических планов. Она воспроизводит ситуацию неполной информации о ходе процессов, которыми необходимо управлять в условиях влияния многих стейкхолдеров. Формирует навыки успешной коммуникации. Выявляет дефекты традиционных коммуникационных подходов, выявляет факторы формирования в коллективе высокого уровня доверия

Примерное задание для проведения групповой консультации

Практическое занятие по теме: «Понятие управленческих решений, их классификация и оценка».

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание управленческого решения.
2. Понятие и функции управленческого решения
3. Условия и факторы качества управленческих решений.
4. Системный подход к разработке управленческих решений.
5. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
6. Управленческая проблема, сущность и диагностика проблемы.
7. Требования к управленческому решению.
8. Сущность и содержание основных принципов разработки управленческих решений.
9. Характеристика основных этапов разработки управленческих решений.
10. Понятие «критерий». Требования к критериям. Виды критериев.
11. Однокритериальные и многокритериальные системы.

Примерный перечень вопросов для групповых консультаций

1. Прогнозирование в системе стратегического планирования (2 часа).
2. Оценка эффективности управленческих решений (2 часа).
3. Типовые ошибки принятия решений (2 часа).
4. Обзор современных инструментов и методов принятия решений (2 часа).
5. Использование искусственного интеллекта для информационной поддержки принимаемых решений (2 часа).

Технология организации самостоятельной работы слушателей включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением слушателями внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения слушателями внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами слушателей в зависимости от цели, объекта, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений слушателей.

Примерное задание для самостоятельной работы

Выполните PEST-анализ факторов влияния на развитие региона. Следуя логике PEST-анализа необходимо учесть политические, экономические, социальные, технологические и природные факторы. Регион – на выбор слушателя.

Инструкция по выполнению задания для самостоятельной работы «PEST-анализ факторов влияния на развитие региона»

В данной самостоятельной работе слушателю необходимо выполнить PESTE-анализ факторов влияния на развитие региона с учетом политических, экономических, социальных, технологических и природных факторов.

Вопросы для изучения:

1. Методика проведения PEST-анализа;
2. Методические подходы при проведении стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятий;

Сильные и слабые стороны предприятия и как оценить сильные и слабые стороны предприятия; различия между слабыми сторонами деятельности предприятия и его проблемами;

Для выполнения этой работы полезным будет следующее руководство по проведению PEST-анализа.

Как и любой другой, PEST-анализ начинается со сбора первичной информации о внешней среде компании. Чем эта информация будет шире, многостороннее и объективнее, тем лучших результатов можно добиться с помощью PEST.

Для сбора информации можно использовать специализированную литературу по геополитике, обзоры макрорегионов и рынков на них, аналитические отчеты по отраслям, данные статистики, отчеты и прогнозы крупных аналитических агентств, инсайдерскую информацию, получаемую на переговорах, и узкоспециализированные сайты, размещающие новости на рынках и в отраслях.

Примерный перечень тем для самостоятельного изучения

1. Сущность стратегического управления в государственных структурах (2 часа).
2. Процесс разработки и принятия стратегических решений (2 часа).
3. Анализ альтернатив управленческих решений (2 часа).
4. Методы и формы предоставления обратной связи в современных компаниях (2 часа).
5. Стратегическое и тактическое финансовое планирование (2 часа).
6. Инновационные и инвестиционные стратегии (2 часа).
7. Стратегическое планирование, реализация стратегии, оценка и контроль (2 часа).
8. Экспертные методы принятия решений (2 часа).
9. Принципы создания экспертной системы принятия решений (2 часа).
10. Аудит принимаемых решений (2 часа).
11. Поиск информации в открытых источниках для принятия решений (2 часа).
12. Способы генерации альтернатив для управленческих решений (2 часа).
13. Оценка рисков в принимаемых решениях (2 часа).
14. Социальные эффекты, влияющие на реализацию управленческих решений (2 часа).

Нормативно-правовые документы:

1. Указ Президента Республики Узбекистан, от 28.01.2022 г. № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022 — 2026 годы»
2. Указ Президента Республики Узбекистан, от 30.10.2025 г. № УП-201 «Об организационных мерах по внедрению системы стратегического планирования и развития».

Основная литература

1. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/10400. - ISBN 978-5-16-018911-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2076927> (дата обращения: 28.01.2026).
2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588498> (дата обращения: 28.01.2026).
3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21610-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582593> (дата обращения: 28.01.2026).
4. 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, 2026. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584487> (дата обращения: 28.01.2026).
5. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17973-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584035> (дата обращения: 28.01.2026).
6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583132> (дата обращения: 28.01.2026).
7. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897693> (дата обращения: 28.01.2026).

Дополнительная литература

1. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебник для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586300> (дата обращения: 28.01.2026).
2. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 157 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09247-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586643> (дата обращения: 28.01.2026).
3. Кужева, С. Н. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / С. Н. Кужева, Н. П. Лещенко. — Омск : ОмГУ, 2022. — 126 с. — ISBN 978-5-7779-2587-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/208958> (дата обращения: 28.01.2026).
4. Погребцова, Е. А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. А. Погребцова, О. В. Кондратьева, Н. А. Кузнецова. — Омск : Омский ГАУ, 2022. —

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.rambler.ru / - Поисковая система
7. www.yandex.ru / - Поисковая система
8. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
9. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
10. <http://www.garant.ru/> - Гарант
11. <https://pppcenter.ru/> - сайт национального центра ГЧП ВЭБ РФ
12. ГЧП.РФ – профессиональный сайт по государственно-частному партнерству

Интернет-ресурсы

Электронные курсы на портале <https://new.portal.gosedu.ru>.

4 Оценка качества освоения программы

По завершению обучения проводится итоговая аттестация слушателей – недифференцированный зачет по всей программе обучения, в форме тестирования, состоящий из 20 вопросов, примеры которых приведены ниже.

Зачет получают слушатели, которые правильно ответили на 10 вопросов включительно (50 и более процентов тестовых заданий).

Таблица 5- Критерии оценки

Оценка Баллы (рейтинговой оценки), %	Требования к знаниям
«зачтено» 20-10 (50 % и более решенных тестовых заданий)	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, продемонстрировавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой и ответившему верно на 50% и более вопросов итогового теста.
«не зачтено» 9-0 (менее 50% решенных тестовых заданий)	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не продемонстрировавшему достаточного уровня освоения планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой и ответившему, верно, менее чем на 50% вопросов итогового теста.

Примерные вопросы для подготовки к итоговой аттестации

1. Сущность управленческих решений.
2. Основные принципы управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений и типы управленческих решений.
4. Формы подготовки управленческих решений и отличия между ними.
5. Виды управленческих решений, интуитивные решения и решения,

основанные на суждении. Рациональные решения.

6. Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

7. Основные принципы проектного подхода в ГМУ.

8. Типы корпоративных стратегий. Факторы, определяющие выбор корпоративной стратегии.

9. Виды и технологии финансового планирования в корпорации.

10. Многофакторный анализ позиционирования элементов социально-экономической системы.

11. Формы и методы осуществления корпоративного контроля.

12. Критерии выбора подходящей информационной системы для автоматизации корпоративного контроля.

13. Как развивать управленческое мышление, расширяя свою «картину мира» и выходя за «рамки» своих стереотипов?

14. Как использовать лучшие практики информационной поддержки принятия решений, включая поиск, анализ, синтез и передачу информации?

15. Как проверить информацию на достоверность?

16. Какие существуют основные когнитивные искажения и как снизить их влияние на принимаемые решения?

17. Как снизить риски принятия решений в условиях неопределенности?

18. Какие существуют способы генерации альтернатив и их оценки?

19. Какой метод принятия решений «самый лучший»?

20. Какие новые возможности и вызовы открывают нейросети и искусственный интеллект в принятии решений?

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

1. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»?

а) понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;

б) понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;

в) эти понятия эквивалентны.

2. Какой из терминов описывает мир, характеризующийся нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью?

а) BANI;

б) VUCA;

в) OKR.

3. Какая из перечисленных характеристик относится к концепции BANI, а не к VUCA?

а) Сложность (Complexity);

б) Нелинейность (Non-linear);

в) Неоднозначность (Ambiguity).

4. Определите верный ответ: не может быть субъектом менеджмента:

а) директор;

б) министр;

в) свод законов;

г) коллегия адвокатов;

д) бригада.

5. Какова последовательность разработки планов, прогнозов и программ:

а) сначала прогноз, потом программа, потом план;

б) сначала план, потом программа, потом прогноз;

в) сначала прогноз, потом план, потом программа;

г) сначала программа, потом прогноз, потом план.

6. В чем заключается ключевое отличие «нового» понимания стратегии от «традиционного»?

а) новое понимание отрицает необходимость долгосрочного планирования;

б) стратегия становится более гибкой, итеративной, ориентированной на адаптацию к быстрым изменениям, а не на жесткий долгосрочный план;

в) традиционная стратегия фокусировалась на инновациях, а новая — на операционной эффективности.

7. Система OKR (Objectives and Key Results) прежде всего направлена на:

а) оценку личных качеств сотрудников (KPI);

б) согласование и отслеживание амбициозных целей и ключевых измеримых результатов на всех уровнях компании;

в) разработку детального бюджета на 5 лет вперед.

8. Основной вывод теории А. Маслоу заключается в том, что:

а) сначала удовлетворяются потребности нижнего уровня, а затем – потребности более высокого уровня;

б) по мере удовлетворения всех потребностей большими мотиваторами выступают те из них, которые расположены выше.

9. Какие из этих утверждений верные:

а) Мотив – внутреннее побуждение к действию;

б) Стимул – внутреннее побуждение к действию;

в) Мотив – внешние условия, побуждающие действовать.

10. Место и роль инновационного менеджмента в менеджменте организации:

а) система управления инновационной деятельностью является частью менеджмента организации;

б) инновационный менеджмент – разновидность стратегического менеджмента;

в) инновационный менеджмент – это система управления экономией издержек.

11. Что не входит в процесс контроля?

а) выработка стандартов и критериев оценки;

б) сопоставление с ними реальных результатов;

в) мотивация персонала;

г) принятие необходимых корректирующих воздействий.

12. Какие из приведенных утверждений верные?

а) Эффективность – это соотношение затрат и результатов;

б) Эффективность – это темп роста результирующего показателя;

в) Эффективность – это степень достижения цели;

г) Эффективность – это рациональность распределения ресурсов.

13. При управлении по ценностям набор ценностей организации вырабатывается:

а) топ менеджментом и акционерами;

б) топ менеджментом совместно с менеджерами среднего звена;

в) всеми сотрудниками в малых группах с дальнейшим обсуждением на уровне всей организации в целом.

14. Что является более устойчивым конкурентным преимуществом:

а) производство инновационного товара;

- б) использование новой передовой технологии производства;
- в) **формирование мощной корпоративной культуры, отвечающей целям бизнеса**

15. Императив современного менеджмента в области обратной связи (feedback) предполагает, что она должна быть:

- а) исключительно в формате ежегодной аттестации;
- б) **непрерывной, своевременной, конструктивной и двусторонней;**
- в) в основном негативной, чтобы указывать на ошибки и избегать их повторения

16. Согласно моделям Дугласа Макгрегора, Теория Y предполагает, что:

- а) средний человек избегает ответственности и нуждается в постоянном контроле;
- б) **при благоприятных условиях люди способны к самоорганизации, принимают ответственность и обладают творческим потенциалом;**
- в) единственным действенным мотивом является денежное вознаграждение.

17. Эксперименты Эдварда Деси и Гарри Харлоу продемонстрировали важность:

- а) системы жестких КРІ для повышения производительности;
- б) **внутренней мотивации и пагубного влияния излишнего внешнего контроля на неё;**
- в) приоритета материальных стимулов над нематериальными.

18. Обучающая организация (learning organization), по П. Сенге, — это организация, которая:

- а) обязательно имеет крупный корпоративный учебный центр;
- б) **постоянно развивает способность создавать свое будущее за счет расширения мышления сотрудников, командного обучения и системного подхода;**
- в) фокусируется только на обучении техническим навыкам (hard skills).

19. Управление по ценностям предполагает, что:

- а) ценности — это просто красивые слова на стене, не влияющие на бизнес-процессы;
- б) **ценности интегрированы в процессы найма, оценки, вознаграждения и принятия решений, становясь реальными критериями поведения;**
- в) ценности устанавливаются исключительно топ-менеджментом без обсуждения с коллективом.

20. Какой подход способствует непрерывным инновациям в компании?

- а) жесткая иерархия, где все решения принимаются наверху.
- б) **создание среды, допускающей ошибки и эксперименты, поощрение инициативы и кросс-функционального взаимодействия.**
- в) фокус исключительно на оптимизации существующих процессов для снижения издержек.

5 Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции, указанные в таблице 6.

Таблица 6- Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
----------------------------------	------------

УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Знает методы системного подхода и системного мышления для анализа проблем в контексте всей системы, а также методов критического анализа. Умеет Проводить системный анализ проблемных ситуаций, используя методы критического анализа для выявления ключевых проблем; разрабатывать и оценивать стратегические решения, интерпретировать данные для обоснованного принятия решений. Владеет технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; навыками критического анализа
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	Знает основные положения теории управления изменениями и механизмов стратегического планирования. Умеет осуществлять стратегическое планирование развития сложных социально-экономических систем, разрабатывать процессы управления изменениями в организациях. Владеет навыками использования современных методов стратегического планирования и системного анализа
ОПК-6 Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	Знает основные положения теории управления и механизмов построения систем управления Умеет организовывать проектную деятельность, в том числе формировать команду и управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла Владеет навыками использования современных концепций проектного управления
ПСК-1 Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства	Знает методы системного анализа, теорий принятия решений; организационно-правовых форм государственно-частного партнерства. Умеет формулировать задачи проекта государственно-частного партнерства, устанавливать их взаимосвязи; анализировать данные из множественных источников и оценивать качество и достоверность полученной информации по явным и неявным признакам. Владеет навыками проведения оценки и структурирования проекта государственно-частного партнерства.

Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)

Реализация программы обеспечивается профессорско-преподавательским составом РАНХиГС, а также высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов государственных органов, учреждений и иных организаций, в том числе иностранных (далее – ведущие специалисты), а также преподавателями ведущих российских и иностранных образовательных организаций

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица - Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификации/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж педагогической работы		Наименование преподаваемой темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Гапоненко Александр Лукич	МГУ имени М.В.Ломоносова, квалификация физик		Профессор ИБДА РАНХиГС, директор программы DBA (почасовая оплата труда)	д. экон. н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ	50	50	46	Тема 1. Внешняя среда. Изменчивость внешней среды Тема 2. Обратная связь в организации. Обучение. Мотивация Тема 3. Подготовка и реализация управленческих решений. Тема 4. Корпоративная культура и методы ее формирования
Старцева Светлана Геннадьевна	История, учитель истории и права; Государственное и муниципальное управление, менеджер	Государственный технический университет по специальности «Менеджмент организации»	РАНХиГС, директор Центра Базовой организации СНГ по подготовке кадров в области государственного управления Функционального блока «Международная деятельность»,	к.полит.н.	23	22	22	Тема 2. Обратная связь в организации. Обучение. Мотивация

			(почасовая труда)	оплата					
--	--	--	----------------------	--------	--	--	--	--	--