

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

Утверждена
Ученым советом РАНХиГС
Протокол от «19» сентября 2023 г. №17

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Клиентоцентричность в государственном управлении»

(наименование программы)

Москва, 2023

Разработчик:
Заместитель директора
Института ВШГУ



(подпись)

О.И. Кондратенко

Руководитель программы:
Заместитель директора
Института ВШГУ

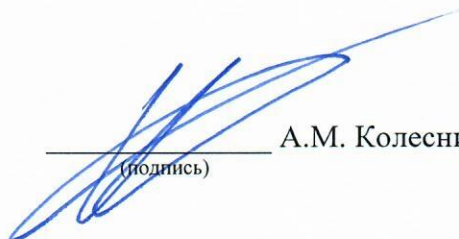


(подпись)

О.И. Кондратенко

Руководитель структурного подразделения:

Директор
Института ВШГУ



(подпись)

А.М. Колесников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена на заседании ученого совета
Института ВШГУ от «15» августа 2023г., протокол № 03.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Институт «Высшая школа государственного управления»

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА
заседания Учёного совета

от 15 августа 2023 г.

№ 03

Москва

По пункту 2 повестки дня

Председатель – Колесников Алексей Маркович

Ученый секретарь – Готовщикова Наталья Эдуардовна

Присутствовали: 4 чел.

Повестка дня: 1. Об утверждении программы повышения квалификации на год.

СЛУШАЛИ: Кондратенко О.И., заместителя директора института ВШГУ РАНХиГС. На обсуждение представлена программа повышения квалификации:

№ п/п	Наименование программы	Форма обучения	Общая трудоемкость программы, час.
1.	Клиентоцентричность в государственном управлении	очно-заочная с применением ДОТ и ЭО	16

Постановили:

Рекомендовать к утверждению Ученым Советом Академии представленную дополнительную профессиональную программу повышения квалификации.

Председатель Ученого совета
Института ВШГУ

А.М. Колесников

Секретарь Ученого совета Института ВШГУ

Н.Э. Готовщикова

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Клиентоцентричность в государственном управлении»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Клиентоцентричность в государственном управлении» разработана в соответствии с требованиями Федерального проекта «Государство для людей» и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Реализация дополнительной профессиональной программы своевременна и важна в условиях текущего момента, так как направлена на развитие профессиональных компетенции, необходимых для внедрения клиентоцентричного подхода в деятельности организации, в том числе на обеспечение сопровождения процесса клиентоцентричной трансформации организации.

Содержание дополнительной профессиональной программы и отдельных ее компонентов направлено на достижение целей программы, планируемых результатов ее освоения и учитывает профессиональные стандарты, квалификационные требования, указанные в квалификационных справочниках по соответствующим должностям, профессиям и специальностям, а также квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, которые устанавливаются в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Основными нормативно-правовыми документами для разработки образовательной программы стали:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
4. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016 (зарегистрирован в Минюсте России 27 августа 2020г. № 59497);
6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрирован в Минюсте России 17.09.2018 № 52177, (А/01.5)).

Содержание дисциплины четко структурировано по видам учебных занятий с указанием их объемов. При этом расчет времени в программе соответствует объему часов, отведенному на изучение дисциплины по учебному плану. Подробно определено учебно-методическое и информационное обеспечение программы, перечень основной литературы, справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение).

Реализация программы обеспечивается специалистами-практиками и научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, имеющими ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области, а также владеющие навыками интерактивной работы.

Общая трудоемкость программы составляет 16 академических часов и предполагает очно-заочную форму обучения с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

По результатам обучения выдается удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Представленная программа полностью соответствует современным требованиям и рекомендуется к реализации.

Рецензент

Начальник Управления
по работе с персоналом
ФГКУ Росгранстрой

 Ю.Н. Иванова

2023 г.

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Клиентоцентричность в государственном управлении»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Клиентоцентричность в государственном управлении» разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Реализация программы направлена на:

- повышение профессионального уровня государственных и муниципальных служащих в рамках имеющейся квалификации;
- совершенствование и развитие комплекса компетенций, необходимых для внедрения клиентоцентричного подхода в деятельности организации.

Содержание программы отвечает возросшим требованиям к организации учебного процесса в системе дополнительного профессионального образования.

Структура дополнительной профессиональной программы включает цель, планируемые результаты обучения, учебный план, календарный учебный график, организационно-педагогические условия, оценочные материалы, форму проведения итоговой аттестации и иные компоненты. Учебный план дополнительной профессиональной программы определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение учебных дисциплин, факультативных занятий, формы аттестации и иных видов учебной деятельности обучающихся.

Проведение учебных занятий обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию дистанционных образовательных технологий в учебном процессе, систематически занимающимися

научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы.

Общая трудоемкость программы 16 академических часов, из них 8 академических часов контактной работы со слушателями, в том числе 6 академических часов в формате учебных занятий с применением электронного обучения и 2 академических часа – итоговая аттестация с применением ДОТ.

Итоговая аттестация осуществляется в форме зачета.

По окончании успешного обучения участники программы получают удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Клиентоцентричность в государственном управлении» рекомендуется к использованию в учебном процессе.

Рецензент



Богатырева Т.Г.,
эксперт центра современных
технологий обучения и онлайн
ресурсов института ВШГУ
РАНХиГС, доктор
культурологических наук,
профессор

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативная правовая база.....	5
1.3. Планируемые результаты обучения.....	7
1.4. Категория слушателей.....	10
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	10
1.6. Период обучения и режим занятий.....	10
1.7. Документ о квалификации.....	10
2. Содержание программы.....	10
2.1. Календарный учебный график.....	10
2.2. Учебный план.....	11
2.3. Содержание программы по темам.....	14
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	15
3.1. Кадровое обеспечение.....	16
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....	19
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	21
4. Оценка качества освоения программы.....	29

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Клиентоцентричность в государственном управлении» разработана в соответствии с требованиями Федерального проекта «Государство для людей»¹ и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: развить профессиональные компетенции необходимые для внедрения клиентоцентричного подхода в деятельности организации. Обеспечить сопровождение процесса клиентоцентричной трансформации организации.

Задачи программы:

- сформировать единое понимание клиентоцентричного подхода при реализации государственных услуг.
- - развить профессиональные компетенции необходимые для внедрения клиентоцентричного подхода в деятельности организации.

Обучение по программе повышения квалификации предполагает, что по результатам обучения в соответствии с развиваемыми компетенциями в сфере профессиональной клиентоцентричности при взаимодействии с внешним клиентом обучающий будет:

знать:

- Участники получили знания, единый словарь терминов, а также базовый опыт применения клиентоцентричного подхода;
- определение основной терминологии из ключевых нормативно-правовых актов, связанных с понятием клиентоцентричное государственное управление;
- как использовать на практике принципы и стандарты клиентоцентричности в рабочих ситуациях, исходя из государственного и социального контекста;
- предпосылки внедрения клиентоцентричного подхода в органы государственной власти;
- каких эффектов можно достичь при внедрении клиентоцентричного подхода в органы государственной власти;

уметь:

- адаптировать рабочие процессы под стандарты клиентоцентричного государства в процессе ежедневной деятельности;
- выбирать верные целеустановки во внешней коммуникации;

владеть:

¹ Министерство экономического развития Российской Федерации
https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/

- знанием ценностей, принципов и стандартов клиентоцентричности, изложенных в основополагающих документах;
- пониманием способов реализации ценностей клиентоцентричного государства в процессе ежедневной деятельности государственного служащего;

1.2. Нормативная правовая база

Программа разработана с учетом требований следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 04.08.2023);
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с изменениями и дополнениями от 15.11.2013, зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444);
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ (зарегистрирован в Минюсте России 18.09.2017, регистрационный № 48226);
4. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
5. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
6. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства просвещения РФ от 5 августа 2020 г. № 882/391 «Об организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ»;
7. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации»);
8. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрирован в Минюсте России 17.09.2018 № 52177, (А/01.5));
9. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016 (зарегистрирован в Минюсте России 27 августа 2020г. № 59497);
10. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» <https://base.garant.ru/74404210/>;
11. Федеральный Проект «Государство для людей» и разработанные в рамках него:
 - Декларация ценностей клиентоцентричного государства.
 - Стандарт «Государство для людей».
 - Стандарт «Государство для бизнеса».
 - Стандарт «Для внутреннего клиента».https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/;
12. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2021г. № 3878-р «О проведении эксперимента по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/>;

15. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397326/;
16. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-01102021-n-2765-r-ob-utverzhdanii/>;
13. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381;
14. 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);
15. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник программы «Клиентоцентричность в государственном управлении» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (таблица 1).

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Коммуникационная	ОПК-7² - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	Знать: условия, принципы, механизмы взаимодействия органов власти, бизнеса и гражданского общества; системы взаимодействия, которая функционирует как различные институты государства и общества	Уметь: организовывать внутренние межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданским обществом и СМИ	Владеть: опытом выстраивания эффективного взаимодействия и сотрудничества с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ в процессе профессиональной деятельности.

² Федеральный государственный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016 (зарегистрирован в Минюсте России 27 августа 2020г. № 59497).

ВД-2. Проектная	ОПК-6³ организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	Знать: основы проектного подхода в государственном управлении; управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	Уметь: организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	Владеть: навыками управления проектами, деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти
ВД-3 Анализ и оценка рисков	ПСК-1⁴ ситуации (контекста) и идентификация рисков в деятельности организации	Знать: - контекст процесса управления рисками; - критерии, применяемые при идентификации риска	Уметь: - определять контекст процесса оценки риска в соответствии с внутренней и внешней средой функционирования организации, а также особые обстоятельства и ограничения; - осуществлять оценку рисковых ситуаций, и тестировать и верифицировать методики	Владеть: определение ситуации (контекста) рисков видов, сфер деятельности организации

³ Федеральный государственный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016 (зарегистрирован в Минюсте России 27 августа 2020г. № 59497).

⁴ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 N 564н (зарегистрирован в Минюсте России 17.09.2018 N 52177, (A/01.5)).

			идентификации рисков с учетом отраслевой специфики и контекста функционирования организации	
ВД 4. Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1⁵ - умение управлять изменениями	<i>Не указано</i>	<i>Уметь и владеть поведенческими индикаторами:</i> – 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.	

⁵ Методический инструментarium по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).
<http://rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

Государственные и муниципальные служащие.

Требования к слушателям программы:

среднее профессиональное образование, высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очно-заочная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Общая трудоемкость программы 16 академических часов, из них 8 академических часов контактной работы со слушателями, в том числе 6 академических часов в формате учебных занятий с применением электронного обучения и 2 академических часа – итоговая аттестация с применением ДОТ.

1.6. Период обучения и режим занятий

Периоды обучения составляет: 7 дней.

Режим занятий: по 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 80 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

Календарный учебный график

Период обучения - 7 дней	
1 день	6 дней
УЗ	УЗ ЭО, ИА ДОТ

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

УЗ ЭО- учебные занятия с применением электронного обучения.

ПА ЭО - промежуточная аттестация с применением электронного обучения.

МП – межмодульный период.

ИА ДОТ - итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 3

№ 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	Итоговая аттестация	Код компетенции
			Всего	В том числе			Всего	9	10	Лекции (вебинары) в интерактивной форме											
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)	Практические (семинарские)				Контактная самостоятельная работа	Лекции, электронное обучение	Лабораторные занятия (практикум)	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1.1.	Клиентоцентричность в государственном управлении	8	8	4		4													ОПК-7 ОПК-6 ПСК-1 ПЛК-1		
1.2.	Мышление и ценности	6							6		6								ОПК-7 ПСК-1 ПЛК-1		
	Итого:	14	8	4		4			6		6										
	Итоговая аттестация	2	Итоговая аттестация в форме зачета с применением дистанционных образовательных технологий.																3(Д)/2		
	Всего	16	8	4		4			6		6							2			

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

№	Наименование темы	Содержание темы
1.1.	Клиентоцентричность в государственном управлении: практический аспект	Особенности реализации стратегии клиентоцентричности в госуправлении. Клиентоориентированная стратегия. Практический опыт реализации стратегии клиентоцентричности в государственном управлении.
1.2.	Мышление и ценности	Ключевые понятия и термины относящиеся к клиентоцентричности, такие как: клиентоцентричный подход, клиент и профиль клиентского сегмента, клиентский опыт и карта клиентского пути, жизненная ситуация и другие. Изучение основополагающих документов, которые являются фундаментом для внедрения клиентоцентричного подхода в органах власти: «Декларация ценностей клиентоцентричного государства», Стандарт «Государство для людей», Стандарт «Государство для бизнеса», «Стандарт для внутреннего клиента».

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, и систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют опыт деятельности в соответствующей профессиональной области. К преподаванию привлекаются представители органов государственной власти, ведущих компаний негосударственного сектора экономики.

Программа реализуется с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения. Для преподавания дисциплин привлекаются сертифицированные научно-педагогические кадры и учебно-вспомогательные работники.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

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 (Windows, Acrobat Reader, иные), 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 (например, Google).

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.

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вальдман Игорь Александрович	Петрозаводский государственный университет, специальность: Математика, квалификация: Преподаватель математики		Центр внедрения клиентоцентричности Института ВШГУ, заместитель директора		33	1 год 4 мес.		Основы клиентоцентричной коммуникации. Проблематика. Письменная коммуникация с гражданами. Устная коммуникация: консультирование граждан. Управление собором. Концепция развития плана развития клиентоцентричности
Паратунов Максим Владимирович	Волгоградский государственный педагогический университет Иностранный (английский) с дополнительной квалификацией Иностранный язык (немецкий) Учитель английского и немецкого языков		Директор Центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС Основное место работы –		16	3	3	Комплексное применение принципов клиентоцентричности. Метрики и ключевые показатели эффективности клиентоцентричности. Клиентоцентричность в государственном управлении: практический аспект

Путинцева Елена Александровна	Московский государственный университет, специальность: Филология, Квалификация: Преподаватель испанского языка и зарубежной литературы		Центр внедрения клиентоцентричности Института ВШГУ, ведущий методист Основное место работы - почасовая оплата труда.	почасовая оплата труда		5 лет 6 мес.	1 год 1 мес.		Основы клиентоцентричности. Декларация ценностей клиентоцентричного государства. Стандарт «Государство для людей». Стандарт «Государство для бизнеса». Стандарт «Для внутреннего клиента».
Андреева Юлия Сергеевна	Московский государственный университет, специальность: реклама, квалификация: специалист по рекламе по специальности «Реклама»		Центр внедрения клиентоцентричности Института ВШГУ, руководитель группы Основное место работы - почасовая оплата труда.	Центр внедрения клиентоцентричности Института ВШГУ, руководитель группы Основное место работы - почасовая оплата труда.		19	9	9	Клиентоцентричность в государственном управлении: практический аспект. Концепция разработки личного плана развития клиентоцентричности
Манагарова Екатерина Геннадьевна	МГУ им. М.В. Ломоносова, факультет психологии, специализация – фасилитация творческих процессов		Бизнес-тренер, коуч Дополнительно е место работы – договор ГПХ	Бизнес-тренер, коуч Дополнительно е место работы – договор ГПХ		24	15	15	Основы клиентоцентричной коммуникации. Проблематика Управление собой

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения обучения слушателей, проведения промежуточной и итоговой аттестаций Академия 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, индивидуальной и групповой работ, промежуточной аттестации, оборудованными учебной мебелью, которая позволяет делать расстановки для индивидуальной и групповой работ.
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), 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 Интернета, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.
- W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:
- 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 слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Корпоративная сеть обеспечивает коммуникацию преподавателей, сотрудников и слушателей.

Проведение электронного и дистанционного обучения предполагает использование формата SCORM, при котором у педагогических работников и обучающихся будет наличие качественного доступа к информационно-телекоммуникационной сети Интернет со скоростью не меньше 500 Кбит/с, а также возможность:

- сохранять все результаты обучения в информационной среде СДО (статус прохождения электронного курса: назначен, в процессе, завершен (статус «завершен» фиксируется при условии успешного прохождения scorm); статус прохождения итогового тестирования: назначен, в процессе, завершен; процент прохождения итогового тестирования);
- выгружать все результаты обучения из СДО в любой момент времени в формате .xls или .xlsx.

Размещение электронного курса предполагает не менее 500 Мб свободного места в хранилище СДО.

При проведении электронного и дистанционного обучения предусмотрены:

1) *технические требования к устройствам педагогического работника и обучающегося для обучения с применением электронных модулей формата SCORM:*

а) ПК или ноутбук: процессор Intel Pentium IV/Xeon 2,4 ГГц и выше; оперативная память объемом 1 Гбайт и выше; жесткий диск объемом 40 Гбайт и выше; SVGA-видеокарта.

б) планшет или смартфон: IOS v11 и выше; Android v8 и выше.

2) *Технические требования к Интернет-браузерам:* СДО должна быть доступна обучающимся при помощи браузера. Для успешного изучения электронного курса обучающемуся необходимо использовать один из следующих вариантов браузера для персонального компьютера (далее – ПК):

а) Google Chrome не ниже версии 81.0.4044.12222 апр. 2020;

б) Yandex.Browser не ниже версии 19.12.0.35826 ноя. 2019;

в) Safari не ниже 10-й версии;

г) Microsoft Edge не ниже версии 44.19041.1.0 13 дек. 2019 года;

д) Internet Explorer 11 не ниже версии 11.356.18362.0 21 мая 2019;

е) Mozilla Firefox не ниже версии 92.0.1 (64-bit) 27 сен. 2021.

3) *Технические требования для организации и сопровождения обучения с использованием вебинаров:*

а) скорость интернет-соединения не менее 1Мб для обучающегося и не менее 1,7Мб для педагогического работника;

б) ПК или ноутбук: процессор Intel Pentium IV/Xeon 2,4 ГГц и выше; оперативная память объемом 4 Гбайт и выше; жесткий диск объемом 40 Гбайт и выше; SVGA-видеокарта; разрешение экрана: 1024x768 и выше;

в) планшет или смартфон: IOS v11 и выше; Android v8 и выше.

г) аудио- и видеоустройства: наушники или колонки (для просмотра вебинара); гарнитура или подключаемый спикерфон с функцией шумо/эхоподавления (для голосового общения с участниками вебинара); веб-камера

д) браузер: Google Chrome не ниже версии 81.0.4044.12222 апр. 2020; Yandex.Browser не ниже версии 19.12.0.35826 ноя. 2019; Microsoft Edge не ниже версии 44.19041.1.0 13 дек. 2019 года.

В целом организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.

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

Помимо традиционных технологий используются игровые технологии; метод проектов; обучение в сотрудничестве; система малых групп; дифференцированный подход в обучении; тестовые технологии; информационные технологии и электронные семинары.

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.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Примеры практического задания

Решение кейсов: реальные коммуникативные ситуации общения сотрудника и гражданина по заранее заданной теме

Задание:

1. Согласно заданию подобрать оптимальные речевые конструкции диалога, который не приведёт к конфликту. (Для вариантов с разветвлённым сценарием беседы)
2. Выбрать из предложенных оптимальные поведенческие реакции, которые удовлетворят клиента.

Кейс 1. Навязали

Текущие ограничения пандемии обязывают граждан соблюдать правила, к которым они не готовы: не понимают и не принимают их.

Описание ситуации:

В кол-центр обращается гражданка и возмущается, что в спортивные учреждения запрещён доступ лицам старше 18 лет без предъявления QR-кода о прохождении вакцинации или без подтверждения, что человек перенёс коронавирусную инфекцию не более, чем 6 месяцев. У гражданки таких подтверждений нет, поэтому ей приходится ожидать ребёнка на улице, что в корне её не устраивает.

Детали:

Специалист объясняет гражданке, что эти ограничения введены в соответствии с указом губернатора ___ области и постановлением Роспотребнадзора в связи со сложной эпидемиологической ситуацией, которая касается не только области, но и района. И спортивные учреждения, где каждый день бывает очень много людей, не закрываются только благодаря стараниям их руководителей, тренеров, технического персонала. Они понимают, насколько важна вакцинация и коллективный иммунитет для того, чтобы наши дети не пропускали занятия и тренировки. Обращает внимание женщины на необходимость совместных усилий для нормализации привычного уклада жизни. Сотрудник кол-центра призывает не откладывать вакцинацию от коронавируса, ведь чтобы остановить пандемию, нужен коллективный иммунитет, а его можно получить только с помощью вакцинирования. Но гражданка продолжает настаивать на дискомфорте ожидания на улице.

Кейс 2. Здесь и сейчас

Потребительское отношение к власти. Люди требуют немедленного исполнения требованиям/решения проблемы, невзирая на ведомственные и законодательные ограничения.

Описание ситуации:

Гражданин звонит с требованием немедленно отловить бездомное животное. При общении ведет себя грубо и кричит. Сотрудник объясняет, что для отлова животного необходимо написать заявление установленной формы и направить его в местную администрацию, но ответ гражданина не устраивает, он писать никаких заявлений не собирается и требует отловить собак «сейчас».

Примеры схожих ситуаций даны для полноты картины и ознакомления с проблематикой темы. Использовать их необязательно.

Пример похожей ситуации (цитаты):

1. «Заявитель требует принять его обращение по телефону. Сотрудник поясняет, что телефонный разговор носит справочный характер и не является официальным обращением. Сотрудник предлагает оформить обращение должным образом любым удобным и доступным заявителю способом, но заявитель считает, что нарушаются его законные права и сотрудник отдела обращений ОБЯЗАН под диктовку заявителя зафиксировать жалобу».

2. «Клиент требует записать своего новорожденного ребенка к ряду специалистов. Талонов к специалистам уже нет, поэтому оператор информирует клиента о датах записи и о том, когда клиенту нужно перезвонить. На что тот агрессивно нападает и угрожает оператору, намекая на своих влиятельных родственников. Специалист объяснил, что все телефонные разговоры записываются, и аудиозапись будет передана в прокуратуру. Пациент продолжал кричать и настаивать на немедленной записи».

Кейс 3. А вы на что? Не понимаю, поэтому не доверяю.

Правовой нигилизм. Люди не разбираются в работе органов власти, не хотят понимать и, соответственно, не доверяют.

Описание ситуации:

Граждане обращаются с вопросом о качестве питьевой воды в централизованном водопроводе. Вода грязная, пахнет, пить её невозможно.

Детали:

Люди устали от обещаний и ожиданий. Чувствуется их негодование, так как этот вопрос для них очень важен. Сотрудник пытается наладить контакт, подробно рассказывает о том, какие работы делаются и какие планируются в ближайшее время. Но этот ответ категорически их не устраивает. Дальше они с периодичностью обращаются с одним и тем же вопросом в администрацию и в прокуратуру. В итоге из-за незнания вопроса граждане продолжают развивать конфликт.

Примеры схожих ситуаций даны для полноты картины и ознакомления с проблематикой темы. Использовать их необязательно.

Пример похожей ситуации (цитаты):

«Обращение по вопросам уличного освещения. Сколько уже можно жить в потемках, фонари не работают, кругом темень, а вам и дела нет. Я буду жаловаться в «белый дом», пусть вас там в администрации пошевелият, коль сами не хотите работать».

Кейс 4. Вас много, а мы одни.

Отсутствие персонализации и внимания к проблеме конкретного человека приводит к конфликтам. Сотрудники не проявляют такт и чуткость.

Описание ситуации:

Гражданин не получил услугу, которую ему должны были оказать по закону.

Со своей стороны человек выполнил все условия: составил заявление и собрал пакет документов. По истечении срока гражданин звонит, чтобы выяснить, в чём дело.

Детали:

Гражданин предоставил заявление и документы на получение муниципальной услуги, срок предоставления которой составляет 15 календарных дней. Получив заявление на исполнение, специалист ушел на больничный. Замещающий его сотрудник находится в

отпуске за пределами области и вернуться не может. По истечении срока услуга не оказана, заявитель звонит в администрацию, где ему объясняют причины задержки оказания услуги. Но он их не принимает и требует немедленного исполнения.

Примеры схожих ситуаций даны для полноты картины и ознакомления с проблематикой темы. Использовать их необязательно.

Пример похожей ситуации (цитаты):

«В бюджетное учреждение в области ветеринарии поступает звонок от гражданина, который просит оказать помощь своему коту на дому. Через 2 ч ветеринарный специалист приезжает по указанному адресу и осматривает животное. Хозяин высказывает недовольство по поводу неоказания экстренной помощи и долгом ожидании ветеринарного врача для своего питомца. На объяснения о том, что животное в некритическом состоянии и много вызовов, хозяин реагирует крайне негативно и провоцирует конфликт.»

Кейс 5. Не слышат, но настаивают на своём.

Сотрудник налаживает контакт, а гражданин развивает конфликт (с). С эмоциями людей не работают. Требования человека не соотносятся с возможностями и обязанностями органа власти.

Описание ситуации:

Граждане – собственники многоквартирного дома обращаются с требованием провести капитальный и косметический ремонты в доме. На все попытки сотрудника проинформировать граждан об источнике финансирования и порядке ремонта общедомового имущества реагируют крайне негативно, отрицая регламент и снимая с себя ответственность.

Детали:

Обращаются граждане, проживающие в многоквартирных домах, с вопросом проведения капитальных и текущих ремонтов. Чувствуется их негодование, так как этот вопрос для них очень важен. Сотрудник пытается наладить контакт, подробно рассказывает о том, что собственники жилых помещений должны проводить текущий ремонт общедомового имущества за свой счет, если у них дом находится в непосредственном управлении. Объясняет гражданам, что им необходимо провести собрание собственников жилых помещений и обсудить этот вопрос с составлением протокола. А капитальный ремонт многоквартирных домов проводится согласно утвержденному плану регионального фонда капитального строительства, куда идут ежемесячные отчисления граждан за капитальный ремонт. И если граждане дома не платят за капитальный ремонт, то ремонт переносится на более поздний срок.

Этот ответ категорически не устраивает граждан, так как большая часть собственников помещений не проживает в многоквартирном доме, да и проводить собрания они не собираются. Говорят: «собирайте собрание сами и что-нибудь решайте. А иначе мы будем обращаться в прокуратуру или на прямую линию Президенту РФ Путину В.В.»

Примеры схожих ситуаций даны для полноты картины и ознакомления с проблематикой темы. Использовать их необязательно.

Пример похожей ситуации (цитаты):

«Обращается житель и негодует, почему у него с утра отключили электроэнергию, «видите ли, для каких-то плановых работ». А у меня маленький ребенок, и что мы с утра уже должны мерзнуть, у меня же электро-котёл, а на улице уже -2 градуса.»

Кейс 6. Отписки. Побыстрее отвязаться.

Граждан «категорически не устраивают ответы», люди считают, что от них хотят избавиться, побыстрее «отфутболить».

Описание ситуации:

Гражданин звонит в администрацию и озвучивает проблему (можете взять любой реалистичный повод), но оказывается, что решение не входит в компетенцию органа власти. Гражданин этому не верит, и начинается конфликт.

Детали:

Заявитель обращается по телефону с вопросом, решение которого не входит в компетенцию администрации В. Новгорода. Сотрудник отдела в вежливой форме поясняет, куда необходимо обращаться для решения этого вопроса. Заявителя не устраивает такой ответ, он считает, что его «отфутболивают» и выходит на открытый конфликт.

Примеры схожих ситуаций даны для полноты картины и ознакомления с проблематикой темы. Использовать их необязательно.

Пример похожей ситуации (цитаты):

«Пациенту не нравится ни одна из форм для записи к доктору, говорит, что будет жаловаться. Пациент дозвонился для записи к бесплатному доктору и начинает обвинять регистратора в плохой работе, по причине того, что пациент, с его слов, дозванивался на протяжении длительного времени.»

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (ред. от 10.07.2023)
[http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/)
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.04.2023)
[http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/)
3. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» (ред. от 04.08.2023)
[http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/)
4. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 31.07.2023)
[http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (с изменениями и дополнениями от 06.02.2023)
[http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/)
6. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»
[http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/)

7. Федеральный Проект «Государство для людей» и разработанные в рамках него:
- Декларация ценностей клиентоцентричного государства.
 - Стандарт «Государство для людей».
 - Стандарт «Государство для бизнеса».
- https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/;
8. Постановление Правительства РФ от 25.12.2009 № 1088 (ред. 03.04.2023) «О государственной автоматизированной информационной системе «Управление» <https://base.garant.ru/197043/>;
9. Постановление Правительства РФ № 1278 от 27.11.2015 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление» <https://base.garant.ru/71264440/>;
10. Постановление Правительства РФ от 12.12.2012 № 1284 (ред. от 24.03.2023) «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг, руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг с учетом качества организации предоставления государственных и муниципальных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей» (вместе с «Правилами оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг, руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг с учетом качества организации предоставления государственных и муниципальных услуг, а также применения результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей») <https://www.garant.ru/70282224/?ysclid=ln2w5n5qf7330826798>;
11. Постановление Правительства РФ №1449 от 26.12.2015 «О порядке разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации планов деятельности федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации» 9 (с изменениями и дополнениями от 18.03.2022) <https://base.garant.ru/71296062/>;
12. Указ Президента Российской Федерации от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 09.09.2022) <https://base.garant.ru/400281504/>;
13. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 29.04.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_373242/;
14. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изменениями и дополнениями от 25.08.2021) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;
15. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>;

16. Указ Президента РФ от 17.04.2017 №171 «О мониторинге и анализе результатов рассмотрения обращений граждан и организаций» <http://ivo.garant.ru/#/document/71657296/>;
17. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012](http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012;);
18. Приказ Министерства связи и массовых коммуникаций РФ от 16 октября 2015 г. № 405 «Об утверждении методических рекомендаций по совершенствованию интерфейсов (в части навигации, поиска, предоставления информации) федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и официальных сайтов федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде» <https://base.garant.ru/71282768/>;
19. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2021 г. № 3878-р «О проведении эксперимента по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/>;
20. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» (с изменениями от 14.03.2022) <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110070028>;
21. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110110015>;
22. «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года» (утв. Правительством РФ 29.09.2018) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_307872/;
23. «Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих» (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/).

Основная литература

1. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-519311>;
2. Ицхак Адизес. Управление изменениями без потрясений и конфликтов, Альпина Паблишер, 2023, 310 стр.;
3. Косоруков А. А., Цифровое государственное управление: учебное пособие / А. А. Косоруков. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 226 с. — ISBN 978-5-4497-1472-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117051.html>;
4. Леврик, Михаэль. Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам / Михаэль Леврик, Патрик Линк, Ларри Лейфер; [перевела с английского И. Рузмайкина]. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2022;

5. Государственная служба: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 340 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/490079>;
6. Гребенникова А. А., Организация предоставления государственных и муниципальных услуг: учебное пособие / А. А. Гребенникова, И. В. Лагун. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 82 с. — ISBN 978-5-4487-0828-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120290.html>;
7. Авдеева Д. Комментарии о государстве и бизнесе. «Центр развития» НИУ ВШЭ, № 161 — 2018. — с. 4;
8. Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М.С. Шклярук; М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021 – 118 с.;
9. Бангей С. Искусство действия. Как преодолеть разрыв между планами и их реализацией / пер. с англ. Н. Яцюк. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020;
10. Виханский О.С., Стратегическое управление, М.: Гардарики, 2000;
11. Генри Минцберг, Боюс Альстранд, Жозеф Лампель. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента, «Альпина Паблишер», 2013, 530 стр.;
12. Государство как платформа: Люди и технологии/ под ред. Шклярук М.С., — М: РАНХиГС, 2019 — 111 с.;
13. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярук. — Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf>;
14. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации колл. монография Москва, 2020. Картавцев В.В., Коршунова С.В., Крель М.В., Круглов А.Б. и др.;
15. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2020;
16. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность / Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Старостина А. Н. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. — 282 с.;
17. Рогозин, Д., Солодовникова, О. [Рукопись] Клиентоориентированная оценка эффективности госуслуг / Центр полевых исследований ИНСАП РАНХиГС. М., 2021;
18. Стахов А. И., Административно-процедурная регламентация предоставления государственных услуг в Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие /— Электрон. текстовые данные. — М.: Российский государственный университет правосудия, 2019. — 136 с. — 978-5-93916-732-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86268.html>;
19. Фейдер, Питер. Клиентоцентричность: отношения с потребителями в цифровую эпоху / Питер Фейдер, Сара Томс; перевод с английского П. Миронов. - Москва: Альпина Паблишер, 2021;
20. Черкашин, П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM):

Дополнительная литература

1. Новек, Б. Как сделать, чтобы государство работало для граждан : практическое руководство по решению общественных проблем и изменению мира / Б. Новек ; перевод М. Карманова ; под редакцией К. Бакаева. — Москва : Альпина ПРО, 2022. — 544 с. — ISBN 978-5-907534-13-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122530.html>
2. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2022;
3. Максим Дорофеев «Джедайские техники». М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2022;
4. Глеб Архангельский. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2021;
5. Дэвид Бернс. Терапия настроения. М.: «Альпина Паблишер», 2022;
6. Франческо Чирилло. Метод Помидора. Управление временем, вдохновением и концентрацией. М.: «Эксмо», 2020;
7. Грег МакКеон. Эссенциализм. Путь к простоте. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2021;
8. Путь клиента: создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты и другие инструменты визуализации / Джим Колбах; пер. с англ. П. Миронова; науч. ред. М. Стащенко. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 433 с.: ил. - (Серия O'Reilly);
9. Бережливое управление в Госсекторе как наладить процесс. Колл. монография, Москва, 2021;
10. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – Litres, 2020;
11. Аносова М.И., Горлатых И.С. Развитие электронных государственных и муниципальных услуг в России// Проблемы развития современного общества. Сб.статей 5-й Всероссийской научно-практической конференции. под редакцией: Кузьминой В.М.. 2020. С. 41-43. <https://elibrary.ru/item.asp?id=42384012>;
12. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты//Среднерусский вестник общественных наук.2021 №3;
13. Добролюбова, Е. И. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва: Дело, 2021. — 282 с.— Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119150.html>;
14. Государство как платформа: Люди и технологии/ под ред. Шклярчук М.С., — М: РАНХиГС, 2019 — 111 с.;
15. Жак Пейл. Реальная стратегия. Как планировать только то, что можно воплотить «Альпина Паблишер» 2021. 450 стр.;
16. Зюзина, Н. Н. Государственная гражданская служба: учебное пособие / Н. Н. Зюзина, О. Ю. Бурлюкина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 84 с.— Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116161.html>;
17. Кемпкенс Оливер. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге Лучшие практики из 150 кейсов, Бомбора, 2021, 224 стр.;
18. Канеман Даниэль. Думай медленно...Решай быстро, АСТ, 2021, 656 стр.;
19. Макаров А.В. Межведомственное электронное взаимодействие при предоставлении государственных услуг//Аллея науки. 2018. Т. 3. № 11 (27). С. 400-403. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36878814>;
20. Практика применения проектного управления/Аналитический центр при Правительстве РФ https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Sbornik_PO_22.04.22.pdf;

21. Розин Марк. Восхождение по спирали: Теория и практика реформирования организаций, альпина Паблишер, 2022, 380.стр.;
22. Салтыкова О. П., Организация предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде в субъекте РФ: монография / О. П. Салтыкова. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 61 с. — ISBN 978-5-4487-0594-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87202.html> (дата обращения: 11.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей;
23. Тявкин Е.Н., Рыжков И.С. Нормативно-правовое регулирование предоставления государственных и муниципальных услуг// Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие». СПб, 2019. С. 135-136. <https://elibrary.ru/item.asp?id=38180754>;
24. Грязнова В.Н., Шпеко П.А. Государственная кадровая политика в цифровой трансформации: социологический аспект//Миссия конфессий. 2020. Т. 9. № 7 (48). С. 771-776. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45074786>;
25. Филип Котлер, Нильс Бикхофф, Роланд Бергер. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы, «Альпина Паблишер» 2016. 140 стр.;
26. Черри, Пол Продающие вопросы: Эффективный способ выяснить, чего действительно хотят ваши клиенты / Пол Черри; перевод И. Окунькова. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 176 с. — ISBN 978-5-9614-6094-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www-iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/82427.html>.

Интернет ресурсы

1. <http://kremlin.ru/> – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
2. <http://government.ru/> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
3. <https://ac.gov.ru/about> - аналитический центр при Правительстве российской Федерации
4. <http://www.duma.gov.ru> – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.
5. <http://www.council.gov.ru/> – Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
6. <http://www.psychologos.ru> – Энциклопедия практической психологии.
7. <http://www.potentiales.ru/> - Официальный сайт Центра современных кадровых технологий Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ.
8. <https://cpur.ru/digitalconsulting/>- Адаптируемая методология оценки цифровой зрелости организации на примере Счетной палаты Российской Федерации, АНО «ЦПУР», 2020
9. <https://docs.cntd.ru/> Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс»

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.asi.ru / - Агентство стратегических инициатив
5. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
6. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система

8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru / - Поисковая система
10. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант
13. <http://government.ru/docs/31988/> - О совершенствовании системы оценки гражданами качества предоставления госуслуг
14. <https://gossluzhba.gov.ru> Госслужба – Портал госслужбы
15. <http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг
16. <https://cx.cdto.ranepa.ru/> Клиентоцентричный подход в государственном управлении. Навигатор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС
17. <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-01102021-n-2765-r-ob-utverzhenii/> - Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

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

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации предусматриваются:

– итоговая аттестация в форме зачета с применением дистанционных образовательных технологий.

Требования и содержание итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета с применением дистанционных образовательных технологий на образовательном портале

Допуск к итоговой аттестации осуществляется на основании успешного освоения учебного материала по темам: «Клиентоцентричность в государственном управлении» и «Мышление и ценности»

По итогам выставляется одна из двух оценок — зачет или незачет.

В случае успешного прохождения итоговой аттестации (получена оценка «зачет») обучаемый получает удостоверение о повышении квалификации. В противном случае обучаемому выдается справка о прохождении обучения.

Примерные тестовые вопросы для проведения итоговой аттестации

1. Выберите два верных утверждения:
 - a. Функция – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая по запросам заявителей.
 - b. Услуга – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая без запроса заявителя.
 - c. **Функция – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая без запроса заявителя.**
 - d. **Услуга – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая по запросам заявителей.**

2. Будучи клиентом государства, в каких статусах с ним может взаимодействовать человек? *Выберите несколько вариантов ответа.*
- a. **Как самозанятый**
 - b. **Как иностранец**
 - c. Ничего из перечисленного
 - d. **Как гражданин**
3. Что такое жизненная ситуация?
- a. ситуация, объективно нарушающая жизнедеятельность гражданина, которую он не может преодолеть самостоятельно
 - b. **обстоятельства, формирующие у клиента потребности, удовлетворяемые через взаимодействие с органами и организациями**
 - c. совокупность значимых для человека событий и связанных с ними потребностей, ценностей и представлений, влияющих на его поведение и мировоззрение в конкретный период жизненного цикла
 - d. совокупность условий, ориентаций и психических состояний индивида, отрезок его жизненного пути, определенное установившееся или проблемное состояние его образа жизни
4. Из утверждений ниже выберите одно, которое не соответствует действительности:
- a. Государство проактивно выявляет жизненные ситуации, требующие решений, работает над внедрением улучшений, инноваций и устранением ошибок, предвосхищая запросы и замечания.
 - b. Результаты исследований и объективные данные являются основой для принятия решений и их обоснования.
 - c. **Каждому заявителю государственных услуг обеспечено равенство возможностей каждого на государственной и муниципальной службе.**
 - d. Взаимное доверие в отношениях человека и государства обеспечивается за счет осознания общих целей и уверенности в их достижении.
5. Из перечисленных утверждений выберите то, которое наиболее корректно описывает цель федерального проекта «Государство для людей»:
- a. повышение доверия граждан к государству через изменение подходов к работе с людьми для простого и быстрого решения их проблем в конкретных жизненных ситуациях
 - b. **повышение качества жизни человека и уровня доверия граждан к государству через изменение подходов к работе с людьми для простого и быстрого решения их проблем в конкретных жизненных ситуациях**
 - c. повышение качества жизни человека и уровня доверия граждан к государству через быстрое решение их проблем в конкретных жизненных ситуациях
 - d. повышение качества жизни индивидуальных предпринимателей и уровня доверия граждан к бизнесу через изменение подходов к работе с людьми для простого и быстрого решения их проблем в конкретных жизненных ситуациях
6. Что включает в себя процесс проектирования новых, реинжиниринг существующих услуг и сервисов? Выберите несколько вариантов ответа.
- a. **Ввод прототипов услуг и сервисов в эксплуатацию.**
 - b. **Разработка и тестирование прототипов услуг и сервисов.**
 - c. Разработка минимально жизнеспособного продукта.
 - d. Актуализация ответов на часто задаваемые вопросы.
7. Клиентоцентричный подход — это...?

- a. изучение клиентского опыта с целью выявления потребностей и их удовлетворения, осуществляемый с привлечением клиента.
 - b. способ осуществления деятельности, в основе которого лежит изучение клиентского опыта с целью выявления потребностей и их удовлетворения, осуществляемый с привлечением клиента.**
 - c. способ осуществления деятельности, в основе которого лежит проектный, процессный и продуктовый подходы.
 - d. способ осуществления деятельности, в основе которого лежит изучение клиентского опыта.
8. В чем заключается миссия России как клиентоцентричного государства, согласно Декларации ценностей клиентоцентричного государства?
- a. Обеспечить эффективное получение любых услуг гражданами и бизнесом через создания единой клиентоцентричной платформы.
 - b. Обеспечивать достойную жизнь людей, а также спокойствие и уверенность в любой жизненной ситуации, помогая каждому человеку решать свои задачи и оказывая незримую поддержку, когда она требуется.**
 - c. Обеспечивать эффективную работу государственного аппарата в целях обеспечения удовлетворенности граждан и организаций.
 - d. Обеспечивать достойное качество государственных услуг гражданам и совершенствовать процессы взаимодействия органов власти между собой.
9. Что из нижеперечисленного не является одним из принципов клиентоцентричного государства?
- a. Принимать решения, опираясь на достоверные данные.
 - b. Учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры.
 - c. Открытость диалога государства и человека и прозрачность государственных процедур.**
 - d. Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать.
10. Какие ожидаются эффекты от достижения цели стандарта «Государство для людей»? *Выберите два верных варианта ответа*
- a. **удовлетворенность людей за счет адресности деятельности государства**
 - b. снижение издержек государства при взаимодействии с гражданами за счет применения цифровых и платформенных решений
 - c. повышение привлекательности страны для жизни, посещения, работы за счет новой культуры, основанной на взаимном доверии и уважении граждан и государства**
 - d. повышение привлекательности Российской Федерации для ведения бизнеса
11. Что из перечисленного не является одним из требований к внедрению клиентоцентричного подхода согласно стандарту «Государство для людей»?
- a. требование к выявлению и изучению потребностей клиентов
 - b. требование к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов
 - c. требование к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами
 - d. требование к реинжинирингу и оптимизации межведомственных бизнес-процессов**

12. Карта клиентского пути включает следующую основную информацию. *Выберите все правильные варианты ответа.*
- a. **Описание профиля клиентского сегмента**
 - b. Данные и системы, которые обеспечивают работу сервиса
 - c. **Типовые потребности клиента**
 - d. **Клиентский опыт в точках взаимодействия**
13. Согласно стандарту «Государство для бизнеса», что предполагает персонифицированный подход?
- a. **Приоритизация услуг, в зависимости от профиля клиентского сегмента и жизненной ситуации**
 - b. Индивидуально разработанная карта пути клиента с детальным описанием барьеров и эмоций клиента
 - c. **Наличие ссылок на услуги, меры поддержки и сервисы, полезные для клиента**
 - d. Все, что нужно клиенту
14. Требования к чему содержит стандарт «Государство для бизнеса»?
- a. **К показателям клиентоцентричности**
 - b. **К выявлению и изучению потребностей клиентов в рамках жизненной ситуации исходя из профиля клиента**
 - c. **К взаимодействию органов власти и уполномоченных организаций в типовых точках взаимодействия с клиентами**
 - d. К внешнему виду государственных служащих в точках оказания услуг
15. Посредством чего осуществляется деятельность органа или организации согласно «Стандарту для внутреннего клиента»?
- a. **Посредством внедрения процессного подхода**
 - b. Посредством мониторинга услуг и сбора обратной связи
 - c. Посредством внутренних регламентов и процедур ведомства
 - d. Посредством проектирования карт путей клиентов
16. Согласно Стандарту для внутреннего клиента, какие целевые направления должен включать индивидуальный план развития сотрудника?
- a. **Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей**
 - b. **Развитие профессиональных и личностных качеств**
 - c. **Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования**
 - d. Развитие знаний и умений в области искусственного интеллекта
17. Что из нижеперечисленного не является общим видимым эффектом культуры клиентоцентричного госуправления?
- a. **обеспечивается солидарная ответственность и адресуемость для любого клиента и представителя государства**
 - b. соблюдаются единые стандарты представления о государстве и поведения государства, каналов взаимодействия с целевыми аудиториями

- с. органы публичной власти воспринимаются как единая команда, функционирующая на благо людей
- д. применяются общие ценности, принципы и правила для единой экосистемы доверия (гражданин, бизнес, государство)

18. Согласно практикам Организации экономического сотрудничества и развития, через что определяется доверие?

- а. через соответствие положительных ожиданий государства фактическим действиям гражданина или бизнеса
- б. через последовательную готовность к сотрудничеству и кооперации между экономическими агентами
- с. **через соответствие положительных ожиданий человека фактическим действиям другого человека или организации**
- д. Через рост уровня ВВП

19. Чему способствует переход от моно-услуг к бесшовному клиентскому пути в рамках жизненных ситуаций? *Выберите несколько вариантов ответа.*

- а. самостоятельному поиску клиентом информации о необходимой услуге
- б. **смещению фокуса внимания на закрытие потребностей клиента**
- с. **созданию адресного ценностного предложения для клиента**
- д. Все вышеперечисленное

20. При помощи каких способов или их комбинации может быть достигнута цель профилирования клиентского сегмента?

- а. **Оптимизация клиентского пути**
- б. **Персонализация предоставления услуги**
- с. **Повышение информированности об услуге**
- д. Проведение глубинного интервью

Таблица 6

Критерии бальной оценки и рекомендации по выставлению итогового балла в ходе проведения итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
по выполнению тестовых заданий по итоговой аттестации	
«зачтено»	12 -20 правильных ответов
«не зачтено»	0 -11 правильных ответов

Таблица 8

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

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

ОПК-7 - способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	– способен выстраивать эффективное взаимодействие и сотрудничество с институтами публичной власти, гражданского общества, СМИ с использованием клиентоцентричного подхода к внешнему клиенту в процессе профессиональной деятельности; – умеет выбирать верные целеустановки во внешней коммуникации.
ОПК-6 – способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	– способен организовывать проектную деятельность по разработке личного плана развития по клиентоцентричности на основе обратной связи от клиентов и коллег и своего предыдущего опыта; – умеет моделировать административные процессы и процедуры в органах власти при внедрении внешнего клиентоцентричного подхода в органы государственной власти.
ПСК-1- определение ситуации (контекста) и идентификация рисков в деятельности организации	– умеет определять риски в профессиональной деятельности при взаимодействии с внешним клиентом и применять принципы и стандарты клиентоцентричности во внешней коммуникации; – знает, как можно предупредить, избежать, разрешить конфликтные ситуации с помощью эффективных коммуникаций; – умеет перевести конфликтную реплику в конструктивную.
ПЛК-1- умение управлять изменениями	– умеет управлять изменениями, а именно применять и внедрять принципы и стандарты клиентоцентричности в профессиональной деятельности при взаимодействии с внешним клиентом, понимая, каких эффектов можно достичь при внедрении клиентоцентричного подхода в органы государственной власти.