

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«10» апреля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

**«БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ
В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ»**

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчик:

М.В. Паратунов,
директор центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ
РАНХиГС

Руководитель программы:

А.В. Гаврилов,
директор программ центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ
РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «10» апреля 2025 г., протокол № 04.

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.....	11
2.1. Календарный учебный график.....	12
2.2. Учебный план.....	12
2.3. Содержание программы по темам.....	15
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	20
3.1. Кадровое обеспечение.....	20
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....	28
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	29
4. Оценка качества освоения программы.....	35

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Бережливое производство и клиентоцентричность в социальной сфере*» разработана в соответствии с требованиями государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: формирование у руководителей навыков практического применения инструментов бережливого производства для оптимизации процессов и повышения качества социальных услуг.

Задачи программы:

- получение знаний в области клиентоцентричности и технологий бережливого производства;
- содействие изменениям социальной сферы в регионах;
- ознакомление с лучшими практиками реализации изменений социальной сферы.

Обучение по программе повышения квалификации предполагает, что по результатам обучения в соответствии с развиваемыми компетенциями слушатели будут:

Знать:

- лучшие практики цифрового развития социальной сферы;
- основы социального предпринимательства;
- ключевые принципы клиентоцентричности и бережливого производства, их взаимосвязь и важность для работы в социальной сфере.

Уметь:

- проводить анализ потребностей клиентов, используя различные методы исследования;
- оценивать существующие процессы предоставления государственных и различных услуг с точки зрения клиента и идентифицировать проблемные зоны;
- разрабатывать концепцию новых услуг и совершенствовать существующие с учетом потребностей клиентов.

Понимать:

- роль цифровизации в социальной сфере;
- значение применения разнообразных инструментов бережливого производства и клиентоцентричности для устойчивого развития социальной сферы в субъектах Российской Федерации.

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 28.02.2025).
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. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрирован в Минюсте России 17.09.2018 № 52177).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное

управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1016 (зарегистрирован в Минюсте 27 августа 2020 г. № 59497).

5. 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)».

6. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года №02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».

7. 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».

8. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

9. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

11. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп. 07.04.2025г.).

12. ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст.

13. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787.

14. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности
государственных гражданских служащих
<https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник программы «Бережливое производство и клиентоцентричность в социальной сфере» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2 ¹ - способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	<i>Знать:</i> национальные цели, задачи и программы устойчивого развития социальной сферы; современные подходы по предоставлению государственных услуг и инновационные подходы в управлении в социальной сфере	<i>Уметь:</i> оценивать существующие процессы предоставления государственных и различных услуг с точки зрения клиента и идентифицировать проблемные зоны; применять бережливые технологии и инструменты клиентоцентричности в профессиональной деятельности	<i>Владеть:</i> навыками предоставления государственных услуг, используя ключевые принципы клиентоцентричности и бережливого производства
	ОПК-8 ² . Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и	<i>Знать:</i> современные информационные технологии; лучшие	<i>Уметь:</i> применять современные информационные технологии для решения	<i>Владеть:</i> навыками по применению современных информационных технологий в профессиональной

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016.

	использовать их для решения задач профессиональной деятельности	практики цифрового развития социальной сферы	профессиональных задач и развития цифровизации в социальной сфере	деятельности в рамках цифровой трансформации государственного и муниципального управления и социальной сферы
ВД-2. Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками	ПСК-1 ² Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	<i>Знать:</i> Инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков	<i>Уметь:</i> определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски (совместно с ответственными за риск сотрудниками - владельцами риска), оказывать помощь ответственному за риск сотрудникам в правильной оценке риска и разработке мероприятий по их управлению	<i>Владеть:</i> навыками оценки деятельности подразделений по воздействию на риски
ВД-3. Разработка и реализация проектов	УК-2 ³ . Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<i>Знать:</i> основы проектного подхода в государственном управлении; управления проектом; понятие и виды административных процессов и процедур в органах власти	<i>Уметь:</i> организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	<i>Владеть:</i> навыками управления проектами, оптимизации деятельности органов власти на основе современных технологий проектного управления; совершенствования административных процедур при решении задачи повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти

² Приказ Минтруда России от 30.08.2018 N 564н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками» (зарегистрирован в Минюсте России 17.09.2018 № 52177 (трудовая функция В/01.6).

³ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016.

<p>ВД 4. Гибкость и готовность к изменениям</p>	<p>ПЛК-1⁴ - умение управлять изменениями</p>	<p><i>Поведенческие индикаторами:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению.
---	---	---

⁴ Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).
<http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: заместители министров, директора и заместители директоров департаментов, управлений/ начальники/заместители начальников отделов из Министерств РОиВ; заместители руководителей подведомственных организаций (ГБУ, ГАУ, ДПО, АНО); начальники и заместители начальников отделов подведомственных организаций.

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

1.5. Формы обучения и сроки освоения

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

Общая трудоемкость программы - 170 академических часов, из них 88 ак. часов контактной работы со слушателем, из которых 54 ак. часа с применением ДОТ, включая 2 ак. часа промежуточной аттестации; 82 ак. часа с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Периоды обучения составляют для:

- ✓ 1-го и 7-го потоков - 2 месяца 3 недели 1 день (см. табл. 2.1.1.);
- ✓ 2-го, 3-го, 5-го и 8-го потоков - 2 месяца 3 недели 3 дня (см. табл. 2.1.2.);
- ✓ 4-го потока - 2 месяца 2 недели 5 дней (см. табл. 2.1.3.);
- ✓ 6-го потока - 2 месяца 3 недели 2 дня (см. табл. 2.1.4.);

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 360 человек, практической (семинарской) 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 2.1.1

Календарный учебный график
для 1-го и 7-го потоков

Период обучения – 2 месяца 3 недели 1 день	
2 месяца	3 недели 1 день
УЗ, УЗ ДОТ, ПА ДОТ, СР ЭО	УЗ ДОТ, СР ЭО, ИА

Таблица 2.1.2

Календарный учебный график
для 2-го, 3-го, 5-го и 8-го потоков

Период обучения – 2 месяца 3 недели 3 дня	
2 месяца	3 недели 3 дня
УЗ, УЗ ДОТ, ПА ДОТ, СР ЭО	УЗ ДОТ, СР ЭО, ИА

Таблица 2.1.3

Календарный учебный график
для 4-го потока

Период обучения – 2 месяца 2 недели 5 дней	
2 месяца	2 недели 5 дней
УЗ, УЗ ДОТ, ПА ДОТ, СР ЭО	УЗ ДОТ, СР ЭО, ИА

Таблица 2.1.4

Календарный учебный график
для 6-го потока

Период обучения – 2 месяца 3 недели 2 дня	
2 месяца	3 недели 2 дня
УЗ, УЗ ДОТ, ПА ДОТ, СР ЭО	УЗ ДОТ, СР ЭО, ИА

Календарные учебные графики заполнены с помощью условных обозначений:

УЗ - учебные занятия.

УЗ ДОТ - учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

ИА - итоговая аттестация.

Таблица 2.2.1

[illegible]

№ 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	В том числе									
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа			Лекции (вебинары)/ в интерактивной форме	Лекции, электронное обучение	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа
1.5.	Ключевые подходы к разработке и реинжинирингу (оптимизации) услуг, сервисов и жизненных ситуаций	2	2	2															
1.6.	Источники данных и критерии для выбора жизненной ситуации. Примеры реализованных жизненных ситуаций с применением инструментов БП и сервис-дизайна в социальной сфере	2	2	2															
1.7.	Обзор существующих подходов для проработки жизненных ситуаций	2	2	2															
1.8.	Профиль клиентского сегмента. Интервью и составление карты эмпатии. Стандарт реализации услуги.	2	2	2															
1.9.	Человек человеку: коммуникация, конфликт и клиентоцентричность в госуправлении	4	4	4															
1.10.	Практическая работа в рамках проекта	20	10			10								10					
2.	Модуль 2. ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ И ТРАНСФОРМАЦИИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ	46							16				16		28		2/3 (Д)		ОПК-2 ОПК-8 ПСК-1 ПЛК-1 УК-2
2.1.	Клиентоцентричное мышление и ценности	20							8				8		12				

№ 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	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа			Лекции (вебинары)/ в интерактивной форме	Лекции, электронное обучение	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме					
2.2	Личностно-профессиональная диагностика	2												2				
2.3.	Процессное управление	22						8					8		14			
	Промежуточная аттестация	2														2/3 (Д)		
3.	Модуль 3. РАБОТА НАД КОМАНДНЫМ ПРОЕКТОМ	82						38	22				2	14	44			ОПК-2 ОПК-8 ПСК-1 ПЛК-1 УК-2
3.1.	Выбор жизненной ситуации. Построение карты системы	2						2	2									
3.2.	Инструменты для групповой работы	2						2	2									
3.3.	Составление карты эмпатии на основе проведенного интервью	2						2	2									
3.4.	Построение карты клиентского пути на основе интервью	2						2	2									
3.5.	Поиск ключевой проблемы в клиентском опыте. Составление формулы инсайта	2						2	2									
3.6.	Построение карты процесса «как есть»	2						2	2									

№ 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	В том числе										
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа			Лекции (вебинары)/ в интерактивной форме	Лекции, электронное обучение	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа	
3.7.	Бережливое производство. Виды потерь, создание потока ценностей. Выявление в процессе действий, не приносящих ценности	2							2	2										
3.8.	Доработка процесса «как есть»	2							2	2										
3.9.	Построение карты процесса «как должно быть»	2							2	2										
3.10.	Бережная коммуникация: основы и аспекты	2							2	2										
3.11.	Причины коммуникативных неудач	2							2	2										
3.12.	Работа над проектом: реинжиниринг социально-значимой жизненной ситуации	42							14					14	28					
3.13	Практическая работа в рамках проекта	18							2				2		16					
	Итого:	168	30	20		10			54	22			18	14	82		2			
	Итоговая аттестация: ⁵	2	защита проекта																3(Т)/2	
	Всего:	170	30	20		10			54	22			18	14	82		2			

⁵ Итоговой аттестацией предусмотрена защита итоговой аттестационной работы в форме проектной работы, осуществляемой коллективом слушателей (проектной командой).

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам		
№	Наименование темы	Содержание темы
1.	Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере	
1.1.	Основные направления государственной социальной политики	Текущие социальные проблемы и вызовы. Региональные особенности и различия. Влияние демографических, экономических и культурных факторов.
1.2.	Основные задачи национального проекта «Производительность труда»	Обзор основных национальных проектов в социальной сфере. Роль государства и региональных властей в реализации проектов. Механизмы финансирования и контроля выполнения проектов.
1.3.	Клиентоцентричность в государственном управлении	Основные сведения о федеральном проекте «Государство для людей». Ключевые идеи, ожидаемые результаты и эффекты от его реализации. Как он может повлиять на жизнь людей и сотрудников ведомств. В чем польза для органов государственной власти от реализации его ключевых положений.
1.4.	Ключевые подходы бережливого производства и сервис дизайна для проработки жизненной ситуации	Понятие клиентоцентричности и её значение для социальной сферы. Примеры успешных проектов и инициатив. Инструменты и методы повышения клиентоцентричности.
1.5.	Ключевые подходы к разработке и реинжинирингу (оптимизации) услуг, сервисов и жизненных ситуаций	Концепция обратной связи от потребителей. Процесс оптимизации услуг. Современные технологии и их роли в реинжиниринге сервисов. Специализированные программные решения и инструменты. Организационные изменения и культура компании.
1.6.	Источники данных и критерии для выбора жизненной ситуации. Примеры реализованных жизненных ситуаций с применением инструментов БП и сервис-дизайна в социальной сфере	Принятие решений, основанных на данных, при выборе объекта реинжиниринга. Источники данных. Особенности работы с данными. Представление данных и их интерпретация. Управленческие аспекты работы с данными. Основные выводы по итогам анализа КЦ-трансформации в ФОИВ и регионах страны, в том числе в отношении отдельных услуг. Упаковка собственного опыта и его представление коллегам по ключевым направлениям: организационно-управленческая модель внедрения клиентоцентричности, работа с внутренним клиентом, проведение исследования клиентского опыта, реинжиниринг услуг и функций ведомств.

1.7.	Обзор существующих подходов для проработки жизненных ситуаций	Базовые аспекты стандарта жизненной ситуации. Алгоритм работы при разработке и реинжиниринге (оптимизации) ЖС. Основные принципы реинжиниринга ЖС.
1.8.	Профиль клиентского сегмента. Интервью и составление карты эмпатии. Стандарт реализации услуги.	Профиль клиентского сегмента. Польза и критерии сегментации клиентов. Шаблон для формирования профиля клиентского сегмента.
1.9.	Человек человеку: коммуникация, конфликт и клиентоцентричность в госуправлении	Роль эффективной коммуникации в государственном управлении. Конфликты в рамках государственного управления. Концепция клиентоцентричности в государственных услугах. Влияние восприятия управления на коммуникацию, конфликты и клиентоцентричность в государственных учреждениях.
1.10.	Практическая работа в рамках проекта	Критерии выбора проекта в социальной сфере. Формирование и управление проектной командой. Планирование и реализация проекта: от идеи до внедрения.
2.	Модуль 2. Инновационные подходы к управлению и трансформации в социальной сфере	
2.1.	Мышление и ценности	Основы клиентоцентричности. Декларация ценностей. Федеральный проект «Государство для людей». Клиентоцентричный подход к государственному управлению. Инструменты внедрения клиентоцентричности. Правила клиентоориентированности. Современные подходы к изучению государственного управления.
2.2.	Личностно-профессиональная диагностика	Определение и значение. Основные понятия диагностики. Порядок прохождения диагностики. Интерпретация и применение результатов.
2.3.	Процессное управление	Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роли в процессном управлении. Выбор приоритетов для оптимизации. Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы. Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь. Выявление причин отклонений (Диаграмма Ишикавы). Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению. Повышение устойчивости, механизмы контроля. Управление проектом изменений
3.	Модуль 3. Работа над командным проектом	
3.1.	Выбор жизненной ситуации. Построение карты системы	Типология ролей в команде. Формулировка ЖС. Примеры утвержденных ЖС. Обоснование выбора ЖС, критерии обоснования (количественные и качественные). Три типа исследований: кабинетные, глубинные интервью, наблюдения.
3.2.	Инструменты для групповой работы	Введение в инструменты для групповой работы, обзор значимости и роли инструментов для сотрудничества в современных командах. Holst: особенности и применение. BPMN: основополагающие концепции. Успешные примеры использования Holst и BPMN. Тренды и будущее инструментов для групповой работы.

3.3.	Составление карты эмпатии на основе проведенного интервью	Карта эмпатии. Виды карт эмпатии. Возможности применения карт эмпатии. Представление последовательности работы по заполнению карт эмпатии. Акцентуация информации в ключевых блоках карт эмпатии. Алгоритм проведения интервью для сбора информации.
3.4.	Построение карты клиентского пути на основе	Построение карты клиентского пути. Разбор шаблона CJM на примере сервиса. Определение действий клиента и примером точек контакта (онлайн и офлайн). Типичные барьеры, определение позитивных практик, шкала эмоций.
3.5.	Поиск ключевой проблемы в клиентском опыте. Составление формулы инсайта	Методы и инструменты, используемые для сбора данных о клиентском опыте. Идентификация ключевых проблем на основе собранных данных. SWOT-анализ. Влияние эмоциональных факторов на клиентский опыт. Разработка успешной формулы инсайта.
3.6.	Построение карты процесса «как есть»	Понятие бизнес-процесса. Алгоритм работы по его составлению. Карта бизнес-процесса и ее виды. Выбор карты процесса. Формирование карты бизнес-процесса. Организационно-управленческие аспекты работы над картой бизнес-процесса.
3.7.	Бережливое производство. Виды потерь, создание потока ценностей. Выявление в процессе действий, не приносящих ценности	Общее понимание философии бережливого производства, его целей и принципов, а также краткий обзор истории возникновения этой концепции. Подробный анализ различных категорий потерь. Стратегии и инструменты, которые помогают выявить и проанализировать потери в процессе производства, включая использование картирования потоков.
3.8.	Доработка процесса «как есть»	Формирование карты бизнес-процесса. Организационно-управленческие аспекты работы над картой бизнес-процесса.
3.9.	Построение карты процесса «как должно быть»	Функционирование процесса в идеальном варианте. Методы и инструменты для визуализации процесса. Этапы анализа текущего состояния процесса и выявления пробелов.
3.10.	Бережная коммуникация: основы и аспекты	Клиентоцентричность и поведенческий аспект коммуникаций. Формирование ценностного подхода к общению.
3.11.	Причины коммуникативных неудач	Коммуникации и коммуникационное пространство. Описание причин неудач во внутренних коммуникациях.
3.12.	Работа над проектом: реинжиниринг социально-значимой жизненной ситуации	Подготовка проекта по изменениям в выбранной ЖС в социальной сфере.

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, а также иностранные специалисты. Участие практических специалистов составляет более 30% времени, отведенного на освоение программы.

Программа реализуется с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Для преподавания дисциплин привлекаются сертифицированные научно-педагогических 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).

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополн ительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессион альной деятельност и или дополнител ьная квалификац ия	Стаж научно- педагогическо й работы		Наименование модуля/преподаваемой темы
						Всего	В том числе по препод аваемо й дисцип лине (модул ю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Гаврилов Алексей Викторович	Волгоградская академия государственной службы, специальность «государственное и муниципальное управление», квалификация «Менеджер» (1999)	Южный федеральный университет, повышение квалификации, программа «Профессиональный коуч» (2013); РАНХиГС при Президенте РФ профессиональная переподготовка управленческих кадров, программа «Менеджмент в малом и среднем бизнесе» (2021)	Директор программ Института ВШГУ РАНХиГС <i>Почасовая оплата труда</i>					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом

Казакова Елена Викторовна	Поволжская академия государственной службы имени П.А. Столыпина, специальность «Управление персоналом», квалификация «менеджер» (2010)	АНО ВО «Международный институт менеджмента «Линк», МВА «Стратегия», (2019), «Менеджмент», (2010); Повышение квалификации Высшая школа психологии «Разработка и проведение бизнес-тренингов» (2008)	АНО ДПО «Школа бизнеса Диполь», тренер-методолог, эксперт Центра профессионального развития государственных служащих Института ВШГУ. <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		12			Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом
Паратунов Максим Владимирович	Волгоградский государственный педагогический университет,иностранный язык (английский) с дополнительной квалификацией Иностранный язык (немецкий), Учитель английского и немецкого языков		Директор Центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС <i>Почасовая оплата труда</i>		16	3	3	Модуль 3. Работа над командным проектом

Гончарова Анна Александровна	2011 год, Киево-Могилянская академия, квалификация Бизнес-администрирование, специальность Бизнес-администрирование		Менеджер отдела операционной деятельности консультационного департамента ООО "ДРТ КОНСАЛТИНГ" Дополнительное место работы – договор ГПХ					Модуль 3. Работа над командным проектом
Белкина Елена Николаевна	2002 год, Ростовский государственный университет, квалификация психолог. Преподаватель по специальности «Психология»		Индивидуальная преподавательская деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		23			Модуль 3. Работа над командным проектом
Банис Лилиана Николаевна	1989 год, Московский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени государственный педагогический институт имени В.И. Ленина		Индивидуальная преподавательская деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом
Бережная Наталья Михайловна	2024 год, Институт государственного администрирования, бакалавр по направлению		Менеджер по работе с клиентами ООО «КС Логистик»					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и

	подготовки Психология		<i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом
Васильева Надежда Владимировна	1998 год, Волгоградская академия государственной службы, квалификация менеджер по специальности "Государственное и муниципальное управление"	2018 год, Волгоградский государственный социально- педагогический университет, магистр по направлению подготовки психолого- педагогическое образование	ГБУ ВО "Центр молодежной политики", заместитель начальника отдела развития добровольческого движения <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		19			Модуль 3. Работа над командным проектом
Половых Надежда Викторовна	2013, Новосибирский государственный педагогический университет, квалификация учитель технологии и предпринимательст ва по специальности «Технология и предпринимательст во»		<i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		13			Модуль 3. Работа над командным проектом

Зиновьев Андрей Александрович	2002 год, Нижегородский государственный архитектурно- строительный университет, квалификация эколог- природопользовате ль по специальности «Природопользова ние»		Индивидуальная преподавательска я деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					Модуль 3. Работа над командным проектом
Киселева Лариса Александровна	1991 год, Марийский государственный университет, квалификация химик. Преподаватель химии по специальности химия		Индивидуальная преподавательска я деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>	Кандидат химических наук	25			Модуль 3. Работа над командным проектом
Кислицкий Павел Михайлович	2007 год, Челябинский государственный университет, квалификация историк, преподаватель истории по специальности «История»		Институт «Высшая школа государственная управления» Программная дирекция, эксперт <i>Почасовая оплата труда</i>					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом

Овчинникова Наталья Игоревна	2004 год, Всероссийский заочный финансово- экономический институт, квалификация экономист по специальности бухгалтерский учет и аудит		Индивидуальная преподавательска я деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом
Приказчикова Юлия Владимировна	1998 год, Удмуртский государственный университет, квалификация филолог. Преподаватель по специальности «Русский язык и литература»		Индивидуальная преподавательска я деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					Модуль 3. Работа над командным проектом
Савельев Игорь Александрович	2005 год, Московский открытый университет, факультет «Инженерный бизнес», менеджер		Индивидуальная преподавательска я деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом
Тараканов Тимур Иванович	2004 год, Санкт- Петербургский государственный технологический		Индивидуальная преподавательска я деятельность					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и

	институт (технический университет), бакалавр техники и технологии по направлению «Химическая технология и биотехнология»		<i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом
Татьянина Анна Львовна	2000 год, Алтайский государственный университет, квалификация социолог по специальности социология		Индивидуальная преподавательская деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					Модуль 3. Работа над командным проектом
Федотова Майя Александровна	2000 год, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, магистр экономики по направлению «Экономика»		Индивидуальная преподавательская деятельность <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					Модуль 3. Работа над командным проектом
Черняева Вера Вадимовна	1997 год, Пятигорский государственный лингвистический университет, квалификация филолог, Преподаватель русского языка, литературы и английского языка		Эксперт Высшей школы государственного управления, Центр подготовки руководителей цифровой трансформации					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере Модуль 3. Работа над командным проектом

			Дополнительное место работы – договор ГПХ					
Шапсигов Альберт Хусенович	1994 год, Кабардино-Балкарский ордена Дружбы народов государственный университет, специальность прикладная математика, квалификация математика		Директор института искусственного интеллекта и цифровых технологий Дополнительное место работы – договор ГПХ					Модуль 3. Работа над командным проектом
Шеметова Наталья Константиновна	2009 год, Уральская академия государственной службы, менеджмент организации, менеджер		Доцент кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала РАНХиГС Почасовая оплата труда	К.э.н.				Модуль 3. Работа над командным проектом
Демидов								
Картошкин Сергей Александрович	1998 – Смоленский государственный институт физической культуры, специальность «физическая культура»		Директор Департамента развития Российское общество «Знание»					Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере

	2004 – аспирантура Московского педагогического государственного университета, факультет повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, кафедра управления образовательными системами		<i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					
Крамской Григорий Владимирович	1995, Московский экстерный гуманитарный университет, квалификация психолог по специальности Психология		Психолог, автор программ по стратегическому развитию личности <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>					
Занозов Дмитрий Владимирович	2016, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Государственное и муниципальное	2018, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Экономика, магистр	Заместитель директора Центра внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ РАНХиГС <i>Почасовая оплата труда</i>		7			Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере

	управление, бакалавр							
Маслова Ксения Сергеевна	2018 год, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, бакалавр, Государственное и муниципальное управление	2021 год, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, магистр по направлению подготовки Менеджмент	Менеджер Центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС <i>Почасовая оплата труда</i>		7			Модуль 1. Бережливое производство и клиентоцентричность: современные подходы и лучшие практики в социальной сфере
Попкова Юлия Халиловна	Специалист по связям с общественностью	Экономист (бакалавр), сертифицированный бизнес-тренер по методологии Лин 6 Сигм, повышение квалификации по цифровой трансформации (Президентская Академия РАНХиГС)	Заместитель директора департамента финансового аудита Счетной палаты Российской Федерации <i>Договор ГПХ</i>		12	6	6	Модуль 2. Инновационные подходы к управлению и трансформации в социальной сфере

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 (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.

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

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа включает:

— изучение основных и дополнительных учебных материалов, нормативно-правовых документов, выполнение заданий;

— выполнение профессионального проекта — задания по разработке документа, обеспечивающего изменения в выбранной жизненной ситуации в социальной сфере для

конкретного органа власти и включающего описание профилей клиентов органа власти, перечень основных продуктов органов исполнительной власти.

Примеры практических заданий

Задание 1. Каждая группа должна сформулировать тему (название) проекта. Для выбранной темы (названия) проекта необходимо определить тип проекта, вид деятельности и объект проектирования.

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные признаки проекта?
2. Чем проектная деятельность отличается от производственной и операционной деятельности?
3. Что может являться ограничением при реализации проекта? Приведите примеры.
4. Назовите основные классификационные признаки проектов.
5. Чем отличаются между собой типы проектов по уровням?

Задание 2. Сформулировать миссию и цели проекта. Построить дерево целей вашего проекта. Определить основную цель проекта и сформулировать 3–5 задач проекта.

Контрольные вопросы:

1. Что представляет собой структура проекта?
2. Основные методы структуризации проекта. Их отличие.
3. Структурные элементы проекта, их особенности.
4. Что представляет собой дерево целей и дерево решений?
5. Как при планировании проектов используется принцип иерархии?
6. Чем отличается цель проекта от задач?

Задание 3. Внутри команды необходимо определить роли каждого участника в проектной работе. Обосновать актуальность ранее выбранной темы проекта с учетом факторов окружения проекта.

Контрольные вопросы:

1. Что такое жизненный цикл проекта?
2. Каков смысл деления времени существования проекта на фазы?
3. По каким признакам можно оценить полезность проекта для организации?
4. Участники проекта, их функции и полномочия.
5. На основании чего осуществляется планирование потребности в ресурсах?
6. Приведите пример процесса планирования ресурсов.

Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/;
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.02.2025).
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/;
4. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений

граждан Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 04.08.2023)

[http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/)

5. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изменениями и дополнениями от 22.06.2024)

[http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)

5. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 № 442-ФЗ (последняя редакция от 25.12.2023)

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/?ysclid=lzgpmmimn0807893631;

6. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие» от 26.07.2019 № 245-ФЗ (последняя редакция)

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329995/?ysclid=lzqq0cydo7546380290;

6. 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/;](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/)

7. Постановление Правительства РФ № 1088 от 25.12.2009 (ред. 23.05.2024) «О государственной автоматизированной информационной системе «Управление» (с изменениями и дополнениями от 03.04.2023) [https://base.garant.ru/197043/;](https://base.garant.ru/197043/)

8. 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/;](https://base.garant.ru/400281504/)

9. Указ Президента РФ от 17.04.2017 №171 «О мониторинге и анализе результатов рассмотрения обращений граждан и организаций» [http://ivo.garant.ru/#/document/71657296/;](http://ivo.garant.ru/#/document/71657296/)

10. Приказ Министерства связи и массовых коммуникаций РФ от 16 октября 2015 г. N 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/;](https://base.garant.ru/71282768/)

11. 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/;](https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/)

12. 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;>

13. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 №N 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;>

14. «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/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_307872/)

15. Социальное предпринимательство в Москве: все о преимуществах, поддержке и порядке

Основная литература:

1. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15469-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-540833#page/1>;
2. Царенко, А. С. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13961-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/berezhlivoe-myshlenie-v-gosudarstvennom-upravlenii-544106#page/1>;
3. Староверова, К. О. Бережливое производство: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 74 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18348-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/berezhlivoe-proizvodstvo-534836#page/1>;
4. 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>;
5. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-biznes-processami-sovremennye-metody-560423#page/1>.
6. Дудоров, А. Ю. Главная книга о фасилитации: практическое руководство для работы с командами / Александр Дудоров, Людмила Дудорова. — Москва: Эксмо, 2025. — 384 с.
7. Ицхак Адизес. Управление изменениями без потрясений и конфликтов, Альпина Паблишер, 2023, 310 стр..
8. 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>;
9. 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;
10. 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.ezproxu.ranepa.ru:2443/bcode/490079>;
11. 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>;

12. цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярчук. — Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с. <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf>;

13. 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.;

14. Рогозин, Д., Солодовникова, О. [Рукопись] Клиентоориентированная оценка эффективности госуслуг / Центр полевых исследований ИНСАП РАНХиГС. М., 2021;

15. 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>;

16. Фейдер, Питер. Клиентоцентричность: отношения с потребителями в цифровую эпоху / Питер Фейдер, Сара Томс; перевод с английского П. Миронов. - Москва: Альпина Паблишер, 2021;

17. Черкашин, П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): учебное пособие / П. А. Черкашин. — 3-е изд. — Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 420 с. — ISBN 978-5-4497-0695-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/97585.html>;

18. Эстер Дерби. Психология управления изменениями Альпина Паблишер, 2020, 160 стр.

Дополнительная литература:

1. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. М: «Манн, Иванов и Фербер», 2022;

2. Максим Дорофеев «Джедайские техники». М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2022;

3. Глеб Архангельский. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. М: «Манн, Иванов и Фербер», 2021;

4. Дэвид Бернс. Терапия настроения. М.: «Альпина Паблишер», 2022;

5. Франческо Чирилло. Метод Помидора. Управление временем, вдохновением и концентрацией. М.: «Эксмо», 2020;

6. Грег МакКеон. Эссенциализм. Путь к простоте. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2021;

7. 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. Сташенко. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 433 с.: ил. - (Серия O'Reilly);

8. Бережливое управление в Госсекторе как наладить процесс. Колл. монография, Москва, 2021;

9. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – Litres, 2020;

10. Аносова М.И., Горлатых И.С. [Развитие электронных государственных и муниципальных услуг в России](https://elibrary.ru/item.asp?id=42384012)// [Проблемы развития современного общества](https://elibrary.ru/item.asp?id=42384012). Сб.статей 5-й Всероссийской научно-практической конференции. под редакцией: Кузьминой В.М.. 2020. С. 41-43. <https://elibrary.ru/item.asp?id=42384012>;

11. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты//Среднерусский вестник общественных наук.2021 №3;

12. 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>;
13. Государство как платформа: Люди и технологии/ под ред. Шклярук М.С., — М: РАНХиГС, 2019 — 111 с.;
14. Жак Пейл. Реальная стратегия. Как планировать только то, что можно воплотить «Альпина Паблишер» 2021. 450 стр.;
15. 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>;
16. Кемпкенс Оливер. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге Лучшие практики из 150 кейсов, Бомбора, 2021, 224 стр.;
17. Канеман Даниэль. Думай медленно...Решай быстро, АСТ, 2021, 656 стр.;
18. 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>;
19. Практика применения проектного управления/Аналитический центр при Правительстве РФ https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Sbornik_PO_22.04.22.pdf;
20. Розин Марк. Восхождение по спирали: Теория и практика реформирования организаций, альпина Паблишер, 2022, 380.стр.;
21. 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;
22. 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>;
23. 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>;
24. Филип Котлер, Нильс Бикхофф, Роланд Бергер. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы, «Альпина Паблишер» 2016. 140 стр.;
25. 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»
10. <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/proekt-berezhlivaya-poliklinika/gosudarstvennye-standarty-po-berezhlivomu-proizvodstvu>
Государственные стандарты по бережливому производству

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:

- промежуточная аттестация в соответствии с учебным планом программы;
- итоговая аттестация в виде зачета, предусматривающего защиту проекта, выполненного проектной командой.

4.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Примерные тестовые вопросы для подготовки

МОДУЛЬ 2. ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ И ТРАНСФОРМАЦИИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Клиентоцентричное мышление и ценности

Инструкция для слушателя:

1. Заходим на портал ВШГУ <https://new.portal.gosedu.ru/>.
2. В открытой вкладке «Моё обучение» выбираем «Показать расписание»/.
3. Нажимаем «Курсы и тесты».
4. Выбираем курс «Мышление и ценности».
5. Пролистываем вниз страницы до кнопки «Начать».
6. Вам необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

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.

с. **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. Из утверждений, перечисленных ниже выберите то, которое не соответствует действительности:

a. **Результатом сегментации клиентов является реестр жизненных ситуаций.**

b. Выявление и изучение потребностей клиентов проводятся ответственными за предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органами власти и уполномоченными организациями.

c. На основании анализа собранных данных органы власти и уполномоченные организации формулируют гипотезы о сегментации клиентов и их клиентском опыте при получении услуг и сервисов.

d. Органы власти и уполномоченные организации проводят сбор данных о клиентах и их текущем клиентском опыте в рамках жизненной ситуации.

3. Какова цель разработки стандарта «Государство для людей»?

a. **Установление требований по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с людьми на основе Декларации ценностей клиентоцентричного государства.**

b. Установление требований по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности на основе Декларации ценностей клиентоцентричного государства.

c. Установление требований к описанию целевого состояния клиентоцентричности органа или организации, основанных на принципах декларации ценностей клиентоцентричного государства.

d. Установление требований на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов или организаций посредством применения современных технологий реинжиниринга процессов.

4. Выберите единственное верно сформулированное утверждение:

a. В качестве клиента Стандарт рассматривает только лиц и их законных представителей, не обладающих правом в соответствии с законодательством Российской Федерации обратиться за предоставлением услуг.

b. **В качестве клиента стандарт «Государство для людей» рассматривает не только физических лиц и их законных представителей, но также и широкий перечень лиц, обладающих правом в соответствии с законодательством Российской Федерации обратиться за предоставлением услуг.**

c. Стандарт «Государство для граждан» является рекомендацией для применения органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными учреждениями (предприятиями) и иными организациями.

d. Стандарт «Государство для людей» не содержит систему измеримых показателей, позволяющих провести оценку внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении.

5. Выберите принципы, которые применяются в стандарте «Государство для людей» в соответствии с Декларацией ценностей клиентоцентричного государства. Выберите несколько вариантов ответа.

- a. **Построение услуг и сервисов вокруг потребностей клиента.**
- b. О проблемах не говорят.
- c. **Обеспечение экономической эффективности процедур и правил.**
- d. Скорость в принятии решений.

6. Каким требованиям должно соответствовать выявление и изучение потребностей клиентов в рамках жизненных ситуаций? Выберите несколько вариантов ответа.

- a. **учитывать особенности и навыки каждой группы клиентов**
- b. **разъяснять клиентам результаты проведенных работ**
- c. **поощрять обратную связь со стороны клиентов**
- d. основываться на данных соцопросов

7. Какие эффекты ожидаются от достижения цели стандарта «Государство для бизнеса»? Выберите несколько вариантов ответа.

a. **снижение издержек бизнеса при взаимодействии с государством за счет применения цифровых и платформенных решений при предоставлении государственных (муниципальных) услуг**

b. **повышение привлекательности Российской Федерации для ведения бизнеса**

c. удовлетворенность людей за счет адресности деятельности государства

d. **повышение удовлетворенности представителей предпринимательского сообщества за счет адресности государства при предоставлении услуг**

8. Что из перечисленного не является руководящими принципами стандарта «Государство для бизнеса»?

- a. **Разумность бюджетирования**
- b. Проактивность
- c. Доступность
- d. Результативность

9. Из утверждений, перечисленных ниже, выберите то, которое не соответствует действительности.

a. Профили клиентских сегментов должны включать обезличенные данные о клиентах, об истории их взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями, о типовых потребностях групп клиентов, достаточные для разработки или актуализации клиентских сценариев.

b. **Результатами подготовки к проектированию новых или реинжинирингу существующих услуг, мер поддержки и сервисов являются разработанные прототипы сервисов.**

c. Для каждой жизненной ситуации и группы клиентов органами власти и уполномоченными организациями изучаются и актуализируются типовые потребности.

d. Клиент должен иметь возможность управлять набором данных, на основе которых определяются его персональные потребности с учетом историчности этих данных.

10. Какова цель разработки Стандарта «Государство для бизнеса»?

а. **Установление требований по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности на основе Декларации ценностей клиентоцентричного государства.**

б. Установление требований к описанию целевого состояния клиентоцентричности органа или организации, основанных на принципах декларации ценностей клиентоцентричного государства.

с. Установление требований на внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов или организаций посредством применения современных технологий реинжиниринга процессов.

д. Установление требований по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с людьми на основе Декларации ценностей клиентоцентричного государства.

11. Из утверждений, перечисленных ниже, выберите то, которое не соответствует действительности:

а. Органы и организации должны обеспечить получение обратной связи от сотрудников посредством использования различных методов и инструментов.

б. Предложения, замечания и жалобы сотрудников должны обрабатываться руководителем.

с. **Система мотивации сотрудников органов и организаций не обязательно должна учитывать результативность и эффективность их деятельности.**

д. Система показателей эффективности процессов и реализации клиентских сценариев для сотрудников должна затрагивать все процессы органов и (или) организаций.

12. Требования к чему представлены в Стандарте для внутреннего клиента? Выберите несколько вариантов ответа.

а. **Системе мониторинга и обратной связи**

б. Порядку увольнения с государственной службы

с. **Оценке сотрудников и управлению эффективностью**

д. **Адаптации сотрудника в органе и организации**

е. **Постоянному и непрерывному совершенствованию процессов**

13. Что из перечисленного не является ключевым кадровым процессом, влияющим на внедрение принципов клиентоцентричности в деятельность органов власти?

а. Оценка сотрудников и управление эффективностью

б. **Увольнение сотрудников**

с. Привлечение и отбор сотрудников

д. Профессиональное развитие сотрудников

14. Что может входить в систему нематериальной мотивации? Выберите несколько вариантов ответа.

а. Возможность один раз в неделю работать из дома.

б. **Организация проведения и обеспечение участия сотрудников в конкурсах на присвоение звания лучшего сотрудника.**

с. **Направление сотрудников для участия в торжественных мероприятиях и мероприятиях по обмену опытом.**

д. Система премирования на основе показателей эффективности.

15. Какой руководящий принцип не применяется в Стандарте для внутреннего клиента?

а. Эффективность и удобство

б. Равный доступ

с. Открытость и прозрачность

д. **Постоянная оптимизация процессов**

16. Что из перечисленного не входит в структуру компонентов реестра жизненных ситуаций?

- a. Группа жизненных ситуаций.
 - b. Услуги сервисы и функции.
 - c. **Группа клиентских путей.**
 - d. Сферы жизни.
17. Выберите одно утверждение, которое не соответствует действительности.
- a. Нейрофизиологическое исследование — процедура применения специальных знаний, сопряженная с использованием технических средств, обеспечивающая осуществление анализа динамики нейрофизиологических реакций обследуемого лица в ответ на предъявляемые стимулы.
 - b. **Фокус-группа — исследование, цель которого состоит в том, чтобы определить удобство для пользователей того или иного сервиса.**
 - c. Исследование клиентского пути — это изучение опыта клиента на каждом этапе движения клиента, от возникновения потребности до ее удовлетворения.
 - d. Цель системы мониторинга услуг — выявление особенностей предоставления государственных услуг и сервисов, а также осуществления государственных функций посредством сбора и анализа объективных данных.
18. Какова цель профилирования клиентского сегмента?
- a. Улучшение удовлетворенности клиента через проектирование бесшовного клиентского опыта.
 - b. Улучшение ключевых метрик ведомства через реинжиниринг и оптимизацию бизнес-процессов.
 - c. Улучшение межведомственных процессов взаимодействия через постоянный сбор и анализ обратной связи внутренних клиентов.
 - d. **Улучшение клиентского опыта через повышение удовлетворенности клиента процессом оказания услуг.**
19. Какие исследования чаще других заказываются в лаборатории пользовательского тестирования? Выберите несколько вариантов ответа.
- a. **юзабилити-тестирование**
 - b. этнографическое исследования
 - c. тайный покупатель
 - d. **исследование клиентского пути**
20. Какое из утверждений ниже наиболее полно описывает термин «жизненная ситуация»?
- a. Это совокупность шагов в карте клиентского пути, которая описывает способы и возможности получения частным лицом или организацией государственных услуг.
 - b. **Это обстоятельства, формирующие у частного лица или организации ряд потребностей, в связи с которыми появляется возможность или необходимость получения услуг.**
 - c. Это обстоятельства, формирующие исключительно у частного лица ряд потребностей, в связи с которыми появляется возможность или необходимость получения услуг.
 - d. Ничего из перечисленного.

Процессное управление

Инструкция для слушателя:

1. Заходим на портал ВШГУ <https://new.portal.gosedu.ru/>.
2. В открытой вкладке «Моё обучение» выбираем «Показать расписание»/.
3. Нажимаем «Курсы и тесты».
4. Выбираем курс «Процессное управление».
5. Пролистываем вниз страницы до кнопки «Начать».
6. Вам необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

1. Что улучшаем в организации при управлении через процессную модель?
 - a. Итоговый результат для клиента/пользователя**
 - b. Контроль над деятельностью
 - c. Коммуникации
 - d. Варианты a и b правильные.
2. Какие типы процессов выделяют?
 - a. Основные, поддерживающие, контролирующие, управленческие
 - b. Основные, поддерживающие, контролирующие, процессы развития
 - c. Основные, поддерживающие, процессы развития
 - d. Основные, поддерживающие, управленческие, процессы развития**
3. Какие элементы входят в SIPOC?
 - a. Поставщики, входы, процесс, выходы, пользователи
 - b. Поставщики, входы, процесс, результаты, пользователи**
 - c. Заказчики, входы, процесс, выходы, пользователи
 - d. Спонсор, материалы, процесс, результаты, сотрудники.
4. Для чего используется карта процесса Спагетти?
 - a. Для детального рассмотрения потока материалов и информации
 - b. Для детального рассмотрения направлений и частоту перемещений**
 - c. Для детального рассмотрения процесса и каждого задания
 - d. Для определения причин и последствий
5. Во время подготовки анализа карты процесса, какие ключевые критерии проверяются, чтобы оценить шаг, не добавляющий ценность? (NVA)
 - a. Деятельность, использующая время, ресурсы или пространство, но не добавляющая ценности самому продукту**
 - b. Деятельность, которая физически изменяет продукт или информацию
 - c. Деятельность, не добавляющая ценности, но в данный момент, требуемая согласно регламенту, закону или по просьбе клиента
 - d. Ничего из вышеперечисленного
6. Выполнение функций не свойственных уровню подготовки специалиста к какому виду потерь относится?
 - a. Интеллект**
 - b. Обработка
 - c. Ожидание
 - d. Ничего из вышеперечисленного
7. Бенчмаркинг – это?
 - a. Применение лучших практик конкурентов
 - b. Сбор инициатив сотрудников
 - c. Внедрение идей по совершенствованию процесса
 - d. Применение лучших практик, причем как лучших практик ваших коллег, так и лучших практик конкурентов в широком смысле этого слова**
8. Какой из принципов НЕ относится к принципам создания карты целевого состояния?
 - a. Исключение шагов, не создающих добавленную ценность для клиента (исключение потерь)
 - b. Поток синхронизирован
 - c. Продукты разработаны с учетом удобства обслуживания/технологичности
 - d. Учтены все идеи команды**
9. Как называется инструмент выбора решений?
 - a. Матрица влияния факторов
 - b. Мозговой штурм
 - c. Метод 6 Шляп

- d. N/3**
10. Кому из нижеперечисленных ролей необходим план контроля оптимизированного процесса?
 - a. Руководителю организации и процессному офису
 - b. Владельцу процесса**
 - c. Руководителю процессного офиса
 - d. Никому
 11. Какая из задач относится к задачам владельца процесса?
 - a. Проводить рабочие встречи по развитию процессного управления в организации
 - b. Выбирать процессы, которые необходимо оптимизировать в организации
 - c. Совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям**
 - d. Нет правильного ответа
 12. Какие источники голосов выделяют?
 - a. Обращения граждан
 - b. Обратная связь от клиента, анализ данных, анкетирование, фокус-группа и интервью с клиентом**
 - c. Только электронные опросы клиентов
 - d. Нет правильного ответа
 13. Можно ли в описании проблемы и цели не использовать измеримых показателей?
 - a. Да, так это не всегда возможно
 - b. Нет, то, что мы не можем измерить, тем мы не можем управлять**
 - c. Да, но только в случае согласования подхода с руководителем
 - d. Нет правильного ответа
 14. Когда лучше использовать карту потока создания ценности?
 - a. Когда цель проекта заключается в сокращении времени процесса**
 - b. При отсутствии возможности провести интервью с участниками процесса
 - c. В процессе много точек принятия решений и клиенты жалуются на ошибки в процессе или результате
 - d. При большом количестве передвижений и перемещений сотрудников в пространстве
 15. Ключевые шаги для запуска проекта по управлению изменениями?
 - a. Постановка цели и план действий
 - b. Определение проблемы, набор команды, анализ голоса клиента, риски, план проекта**
 - c. Определение проблемы, набор команды, риски, план проекта
 - d. Оформление приказа о запуске проекта и набор команды

Таблица 4.1.1.

Критерии балльной оценки и рекомендации по выставлению итогового балла в ходе проведения промежуточной аттестации по модулю 2

Оценка	Требования к знаниям
по выполнению тестовых заданий по подготовке к промежуточной аттестации	
«зачтено»	4-5 правильных ответов
«не зачтено»	0-3 правильных ответов
по выполнению тестовых заданий по промежуточной аттестации	
«зачтено»	10-15 правильных ответов
«не зачтено»	0-9 правильных ответов

4.2. Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации

4.2.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится на основании выполнения итогового проекта, подготовленного командой: проект по реинжинирингу социально-значимой жизненной ситуации.

Допуск к итоговой аттестации осуществляется на основании прохождения промежуточной аттестации в рамках модулей в соответствии с учебным планом и представлению итогового проекта.

Требования к объему, структуре и оформлению проекта

Название: «Указывается наименование конкретного проекта».

Формат и объём: текстовая форма (word) с дополнениями в виде таблиц. Объем – не менее 8 страниц А4.

Оформление: читаемый текст – наличие верстки текста (буллеты, списки, табличные формы), подзаголовков и заголовков, в одной цветности. Корректная типографика (единый шрифт Times New Roman, кегль 12 и межстрочное расстояние 1,5).

Требования к проекту:

Соблюдение всех требований по структуре и содержанию, представленных в рекомендациях к выполнению итогового проекта.

Структура и содержание:

Формулировка темы проекта

Описание ключевых проблем, на решение которых направлен проект

Цель проекта

Граничные условия проекта

Перечень задач проекта

Обоснование проектного решения

Стейкхолдеры проекта

Риски проекта

Изменения в нормативно-правовой базе

Изменения в системе госуправления

Дорожная карта реализации проекта

Оценка эффекта от реализации проекта

Изменение целевых показателей

Совокупные затраты на реализацию

Эффективность проекта

Приложение: материалы иллюстрирующие основные положения проекта и необходимые для обеспечения его реализации, концепции нормативных документов, необходимых для реализации программы.

Критерии оценки проекта:

Каждый из разделов проекта оценивается по шкале от 0 до 2

0 - не заполнен

1 - фрагментарное заполнение, существенные пробелы или нестыковки

2 - полное и подробное заполнение

Для получения в рамках итоговой аттестации положительной оценки «зачет» необходимо набрать в сумме 3 балла, не менее 1 по каждому блоку.

4.3. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 4.1.3

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	<ul style="list-style-type: none"> – знать национальные цели и стратегические задачи и направления для устойчивого развития социальной сферы на федеральном и региональном уровнях; – способен оценивать существующие процессы предоставления государственных и различных услуг с точки зрения клиента и идентифицировать проблемные зоны, применяя бережливые технологии и инструменты клиентоцентричности в профессиональной деятельности.
ОПК-8. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	способен применять современные информационные технологии в профессиональной деятельности в рамках цифровой трансформации государственного и муниципального управления, социальной сферы
ПСК-1. Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	способен осуществлять оценку деятельности подразделений по воздействию на риски
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	способен создавать, управлять проектами в социальной сфере на основе применения бережливых технологий и инструментов клиентоцентричности
ПЛК-1 – умение управлять изменениями	умеет предлагать новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; рассматривать идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализовать их; разъяснять другим необходимость изменений; в короткие сроки переключаться с выполнения одной задачи на другую; не снижать качество работы при необходимости выполнять несколько задач; быстро изменять подход к решению.