

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  
«17» июня 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**«Клиентоцентричный подход в государственном управлении  
(для преподавателей)»**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчики:**

С.А. Еварович,  
директор центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ  
РАНХиГС, канд. пед. наук

Р.В. Горбовский,  
директор программ центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ  
РАНХиГС

**Руководители программы:**

С.А. Еварович,  
директор центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ  
РАНХиГС, канд. пед. наук

М.В. Паратунов,  
директор 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 «17» июня 2025 г., протокол № 06.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы .....	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	5
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	7
1.6. Период обучения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации.....	7
2. Содержание программы.....	7
2.1. Календарный учебный график.....	7
2.2. Учебный план.....	8
2.3. Содержание программы по темам.....	10
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	13
3.1. Кадровое обеспечение.....	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....	18
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	19
4. Оценка качества освоения программы.....	22

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Клиентоцентричный подход в государственном управлении (для преподавателей) разработана в целях достижения результата «Проведено комплексное обучение лиц, замещающих должности в органах публичной власти, педагогических работников, учебно-вспомогательного персонала высших учебных заведений и работников подведомственных учреждений органов публичной власти на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» комплекса процессных мероприятий «Подготовка кадров» государственной программы Российской Федерации № 15 «Экономическое развитие и инновационная экономика» (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 316), а также исполнения раздела 8 «Реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации» государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС) на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов, утвержденного заместителем Председателя Правительства Российской Федерации Д. Чернышенко 28.12.2023 г. № 21874-П8-ДЧ и в целях реализации Программы социально экономического развития Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 апреля 2023 года. № 1019-р.

### **Цель реализации программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на повышение профессионального уровня слушателей в рамках имеющейся квалификации.

**Цель программы:** формирование комплекса профессиональных компетенций по разработке программ дополнительного профессионального образования для кадров сферы публичного управления в сфере внедрения клиентоцентричности для дальнейшего обеспечения реализации мероприятий, направленных на комплексное обучение лиц, замещающих должности в органах публичной власти, руководителей и сотрудников подведомственных организаций.

### **1.1. Нормативная правовая база**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 21.04.2025г.).
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 апреля 2022 г. № 197н «Об утверждении профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом» (зарегистрировано в Минюсте РФ 11 мая 2022 г., рег. № 68448, трудовая функция В/04.6).
5. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего

образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

6. 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».

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. 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».

11. 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.

12. 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).

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.

*При формировании образовательной программы учтены:*

14. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.01.2024).

15. Общероссийский классификатор занятий ОК 010-2014 (МСКЗ-08) (с изменениями и дополнениями от 1/2021).

16. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденный приказом Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 №1н.

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Консультирование организации по функциональной области управления персоналом	ПСК-1 <sup>1</sup> Реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала	<p><b>Знать:</b></p> <p>методы диагностики системы и процессов обучения и развития персонала; порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, учебных планов и программ; технологии и методы планирования, организации, документирования, контроля процессов и оценки результатов обучения и развития персонала; методы и технологии разработки проведения обучающих развивающих тренингов; методы и особенности обучения взрослых; законодательство Российской Федерации в объеме, необходимом для целей консультирования в области обучения и развития персонала</p>	<p><b>Уметь:</b></p> <p>устанавливать цели, выбирать методы, разрабатывать программы, оценивать и документировать процесс и результаты адаптации и наставничества; оформлять документы по вопросам проведения обучения, адаптации и стажировки, и развития и построения профессиональной карьеры персонала, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников</p>	<p><i>Владеть навыками оценки планирования и организации обучения и развития персонала организации; оценки эффективности системы, методологии и технологии обучения персонала организации; разработки проектов обучения персонала в соответствии с целями и особенностями организации; разработки и проведения обучающих и развивающих тренингов персонала организации</i></p>

<sup>1</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 апреля 2022 г. № 197н «Об утверждении профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом» (зарегистрировано в Минюсте РФ 11 мая 2022 г., рег. № 68448, трудовая функция В/04.6).

<b>Универсальные компетенции (формируется и (или) совершенствуется)</b>				
<b>Наименование категории (группы) универсальных компетенций</b>	<b>Код и наименование компетенции выпускника</b>	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Практический опыт</b>
Разработка и реализация проектов	УК-2 <sup>2</sup> . Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<b>Знать:</b> особенности методологии института ВШГУ РАНХиГС в проектировании и реализации программ дополнительного профессионального образования для кадров сферы публичного управления	<b>Уметь:</b> - разрабатывать учебно-методические комплексы (УМК) по тематике дополнительной профессиональной программы в сфере внедрения клиентоцентричности	<b>Владеть навыками:</b> – разработки и реализации программ дополнительного профессионального образования для кадров сферы публичного управления

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются: преподаватели из числа профессорско-преподавательского состава вузов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей.

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

#### **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

Форма обучения – очная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы составляет 68 академических часов, из них 42 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе 20 академических часа с применением дистанционных образовательных технологий, включая 4 ак.часа промежуточной аттестации и 2 ак.часа итоговой аттестации; 26 ак. часа – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

#### **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет 2 месяца 3 недели 3 дня.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Для каждого потока предельная максимальная численность лекционной группы – 50 человек, практической (семинарской) группы – 8 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».

---

<sup>2</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

## **2. Содержание программы**

### **2.1. Календарный учебный график**

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

<b>Период обучения – 2 месяца 3 недели 3 дня</b>			
<b>1 месяц</b>	<b>2 месяц</b>	<b>3 недели</b>	<b>3 дня</b>
СР ЭО/ПА ЭО/МП	СР ЭО/МП	СР ЭО/ПА ЭО/МП	УЗ/УЗ ДОТ/ИА

*Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:*

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

ПА ЭО – промежуточная с применением электронного обучения.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА – итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

### Учебный план

по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Клиентоцентричный подход в государственном управлении (для преподавателей)»

№ п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции			
			Всего		В том числе				Всего		В том числе											
			Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
1.	<b>МЫШЛЕНИЕ И ЦЕННОСТИ</b>	<b>14</b>													<b>12</b>	<b>2/3</b>		<b>ПСК-1 УК-2</b>				
1.1.	Основы клиентоцентристичности. Декларация ценностей клиентоцентричного государства	2														2						
1.2.	Стандарт «Государство для людей»	2														2						
1.3.	Стандарт «Государство для бизнеса»	2														2						
1.4.	Стандарт «Для внутреннего клиента»	2														2						
1.5.	Комплексное применение принципов клиентоцентристичности	2														2						
1.6.	Метрики и ключевые показатели эффективности. Эффекты внедрения клиентоцентричного подхода	2														2						
1.7.	Промежуточная аттестация	2														2						
2.	<b>ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	<b>12</b>													<b>10</b>	<b>2/3</b>		<b>ПСК-1 УК-2</b>				

2.1.	Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роль владельца процесса и лидера в организации	1													1				
2.2.	Выбор приоритетов для оптимизации	1													1				
2.3.	Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы	2													2				
2.4.	Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь	2													2				
2.5.	Выявление причин отклонений (диаграмма Исикавы). Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	2													2				
2.6.	Повышение устойчивости, механизмы контроля. Управление проектом изменений	2													2				
2.7.	Промежуточная аттестация	2														2			
<b>3.</b>	<b>ВНЕДРЕНИЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	<b>6</b>		<b>16</b>			<b>8</b>	<b>8</b>					<b>2</b>				<b>ПСК-1 УК-2</b>
3.1.	Жизненные ситуации. Цикл разработки. Стандарты жизненной ситуации и услуги	4							4	4									
3.2.	Выбор жизненной ситуации на основе данных	2							2	2									
3.3.	Составление карты эмпатии и профиля клиентского сегмента	4	2			2			2	2									
3.4.	Исследование клиентского опыта: проведение исследования и формирования карты клиентского пути и рекомендаций к ней	6	6	2		4													
3.5.	Опыт клиентоцентричной трансформации	2	2	2															
3.6.	Процессное управление при реализации жизненной ситуации	10	10	2		8													
3.7.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	4	2			2									2				
<b>4.</b>	<b>АНДРАГОГИКА В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ</b>	<b>8</b>							<b>6</b>	<b>2</b>		<b>4</b>		<b>2</b>					<b>ПСК-1 УК-2</b>
4.1	Дополнительное профессиональное образование кадров публичного управления как андрагогическая практика	4							4	2		2							
4.2	Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках дополнительного	2													2				

	профессионального образования кадров публичного управления																
4.3	Особенности методологии ВШГУ РАНХИГС в проектировании и реализации программ дополнительного профессионального образования для кадров сферы публичного управления	2							2			2					
	<b>Итого:</b>	<b>66</b>	<b>22</b>	<b>6</b>		<b>16</b>		<b>14</b>	<b>10</b>		<b>4</b>		<b>26</b>		<b>4</b>		
	<b>Итоговая аттестация:</b>	<b>2</b>														<b>2/3<sup>3</sup></b>	
	<b>Всего:</b>	<b>68</b>	<b>22</b>	<b>6</b>		<b>16</b>		<b>14</b>	<b>10</b>		<b>4</b>		<b>26</b>		<b>4</b>		<b>2</b>

<sup>3</sup> Итоговая аттестация предусматривает форму зачета в виде защиты проекта.

## 2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

### Содержание программы

№	Номер, наименование модуля, темы	Содержание модуля, темы
1.	<b>Модуль 1. Мышление и ценности</b>	
1.1.	Основы клиентоцентричности. Декларация ценностей клиентоцентричного государства	От сервисного государства к клиентоцентричному – обзор подходов и концепций: клиентоориентированность, клиентоцентричность, человекоцентричность. Федеральный проект «Государство для людей»: цели и задачи проекта, ключевые результаты 2023 года. Взгляд экспертов на внедрение клиентоцентричности. Клиенты государства – их типы и особенности. Миссия, ценности и принципы клиентоцентричного госуправления. Примеры реализации ценностей и принципов клиентоцентричности в госсекторе.
1.2.	Стандарт «Государство для людей»	Цели, ключевые идеи и эффекты стандарта. Руководящие принципы, поддерживающие ценности клиентоцентричного государства. Требования стандарта к: выявлению и изучению потребностей клиентов, проектированию / реинжинирингу услуг и сервисов, к процессу удовлетворения потребностей клиента, клиентоцентричности в типовых точках взаимодействия с клиентами. Показатели клиентоцентричности, применяемые в стандарте.
1.3.	Стандарт «Государство для бизнеса»	Цели, ключевые идеи и эффекты стандарта. Руководящие принципы, поддерживающие ценности клиентоцентричного государства. Требования стандарта к: изучению потребностей клиентов, к процессу удовлетворения потребностей клиента, клиентоцентричности в типовых точках взаимодействия с клиентами. Порядок взаимодействия с клиентом. Показатели клиентоцентричности, применяемые в стандарте.
1.4.	Стандарт для внутреннего клиента	Принципы, лежащие в основе стандарта. Процессный подход и постоянное совершенствование. Реализация клиентоцентричности кадровых процессов в органах и организациях: привлечение, отбор и комплектование кадрового состава, адаптация нового сотрудника на государственной службе, оценка компетенций, результативности деятельности и управления эффективностью, профессиональное развитие работников, мотивация сотрудников, их оценка и управление эффективностью, управление карьерой, обратная связь и мониторинг.
1.5.	Комплексное применение принципов клиентоцентричности	Обзор инструментов внедрения клиентоцентричности Аналитического центра при Правительстве РФ: реестр жизненных ситуаций и профиль клиента, мониторинг услуг и обратная связь, лаборатории пользовательского тестирования.
1.6.	Метрики и ключевые показатели эффективности. Эффекты внедрения клиентоцентричного подхода	Метрики и показатели ключевые показатели эффективности. Ключевые метрики, используемые для оценки клиентской удовлетворенности. Метрики, заданные в стандартах клиентоцентричности. Ключевые эффекты внедрения клиентоцентричного подхода
2.	<b>Модуль 2. Процессное управление</b>	
2.1.	Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роли в процессном управлении	Что такое процесс. Что такое процессное управление и когда применимо. Каталог процессов, ключевая информация, содержащаяся в нем, цель внедрения. Роли в процессном управлении. Ключевая роль – владелец процесса. Роль лидера в организации при внедрении изменений.
2.2.	Выбор приоритетов для оптимизации	Источники голосов клиентов для определения приоритетов при оптимизации. План оптимизации.
2.3.	Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы	Голос клиента как основа эффективных процессов. Перевод голоса в процессные метрики. Понятия проблемы и цели в процессном управлении. Инструмент формулировки проблемы «Что? Где? Когда? Масштаб?».

2.4.	Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь	Виды карт процессов. Когда какой вид карты лучше выбрать. Алгоритм моделирования карты текущего состояния. Гемба как инструмент отражения действительности. Виды анализа карты процесса. Алгоритмы анализа. Анализ данных как дополнение анализа карты. Виды потерь.
2.5.	Выявление причин отклонений (Диаграмма Ишикавы). Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	Выявление корневых причин низкой эффективности процесса. Диаграмма Ишикавы. Метод «Пять почему». Принципы и методы генерации идей. Прототипирование или «думание руками». Подходы к тестированию. Планирование внедрения.
2.6.	Повышение устойчивости, механизмы контроля. Управление проектом изменений	Встраивание контроля в процесс. Стандартизация. План контроля и панель управления как инструменты противодействия эффекту «затухания». Отличия проекта по управлению изменениями от других видов проектов. Ключевые составляющие проекта изменений: план, риски, команда, цель. Пошаговый алгоритм запуска проекта изменений. Почему проекты изменений не работают и как с этим быть. Коммуникация как основа успеха проекта.
<b>3. Модуль 3. Внедрение клиентоцентричности</b>		
3.1.	Жизненные ситуации. Цикл разработки. Стандарты жизненной ситуации и услуги	Базовые аспекты стандарта жизненной ситуации. Алгоритм работы при разработке и реинжиниринге (оптимизации) ЖС. Основные принципы реинжиниринга ЖС. Содержание нового стандарта услуги. Структура, механика оценки услуги, методика заполнения.
3.2.	Выбор жизненной ситуации на основе данных	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.
3.3.	Составление карты эмпатии и профиля клиентского сегмента	Карта эмпатии. Представление последовательности работы по заполнению карт эмпатии. Акцентуация информации в ключевых блоках карт эмпатии. Алгоритм проведения интервью для сбора информации.
3.4.	Исследование клиентского опыта: проведение исследования и формирования карты клиентского пути и рекомендаций к ней	Что такое клиентский опыт и почему его важно изучать. Алгоритм проведения исследования. Шаблон карты клиентского пути. Ключевые элементы карты и их составление.
3.5.	Опыт клиентоцентричной трансформации	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.
3.6.	Процессное управление при реализации жизненной ситуации	Методы выявления проблемы и уточнения целей. SIPOS – инструмент структурирования первичных данных о процессе в текущем состоянии. Сбор данных, постановка и проверка гипотез. Инструменты анализа процесса и поиска причин отклонений. Методы графического моделирования процессов. Отрисовка модели процесса в нотации BPMN 2.0 в ситуации «как есть». Эвристические техники поиска решений, мозговой штурм и его разновидности, внешний и внутренний бенчмаркинг, методы приоритизации решений, моделирование целевой и промежуточной схемы процесса. Планирование внедрения, особенности работы со стейкхолдерами, планирование контрольных процедур, pilotные исследования. Отрисовка модели процесса в нотации BPMN 2.0 в ситуации «как должно быть».

### **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, 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 учennуу степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области.

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/дополните льное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональн ой деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемо й дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вальдман Игорь Александрович	1991, Петрозаводский государственный университет. Математический факультет. Специальность: Математика. Квалификация: Математик. Преподаватель.	Московская высшая школа социальных и экономических наук Центр изучения образовательной политики. Диплом о проф. переподготовке «Менеджмент в социальной сфере (в сфере образования)»  2005, The University of Manchester Master of Education in Educational Policy and Management	Зам. директора Центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС  <i>Почасовая оплата труда</i>	2011, кандидат пед. наук	32	18	1	<b>Модуль 1.</b> <b>Мышление и ценности</b> Основы клиентоцентрично сти. Декларация ценностей клиентоцентрично го государства Стандарт «Государство для людей» Стандарт «Государство для бизнеса» Стандарт для внутреннего клиента Комплексное применение принципов клиентоцентрично сти Метрики и ключевые показатели эффективности. Эффекты внедрения

								клиентоцентрично го подхода
Гончаров Вячеслав Александрович	2003 год, Санкт-Петербургский государственный университет, квалификация психолог, специальность Психолог, Преподаватель по специальности "Психология"		Начальник отдела. Управление развития и сопровождения программного обеспечения/Отдел бизнес анализа. ООО "ГАЛС-ЦИФРА"  <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		21			<b>Модуль 3.</b> <b>Внедрение клиентоцентричности</b>  Процессное управление при реализации жизненной ситуации
Горбовский Ростислав Викторович	2011, Ставропольский государственный университет по специальности «Биология», магистр  2016, НИУ ВШЭ по специальности «Государственное и муниципальное управление» по программе «Доказательная образовательная политика», магистр	2011 год, Ставропольский государственный университет. «Преподаватель высшей школы»	Директор программ Центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС  <i>Почасовая оплата труда</i>		14	2,5	1	<b>Модуль 3.</b> <b>Внедрение клиентоцентричности</b>  Жизненные ситуации. Цикл разработки. Стандарты жизненной ситуации и услуги  Составление карты эмпатии и профиля клиентского сегмента  Практическая работа в рамках профессионального проекта

Попкова Юлия Халиловна	Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Экономика (2017), Сибирский федеральный университет, специалист по связям с общественностью по специальности «Связи с общественностью» (2012)		Заместитель директора Департамента финансового аудита Счетной палаты Российской Федерации  <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		12	11	11	<b>Модуль 2.</b> <b>Процессное управление</b> 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 Исикавы). Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению Повышение устойчивости, механизмы контроля. Управление проектом изменений
Смышляева Лариса Германовна	-	-	Аналитик Центра «Школа андрагогики и образовательного	-	-	-	-	<b>Модуль 4.</b> <b>Андрагогика</b> Дополнительное профессиональное

			дизайна» Института ВШГУ					образование кадров публичного управления как андрагогическая практика Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках дополн ительного профессиональног о образования кадров публичного управления Особенности методологии ВШГУ РАНХиГС в проектировании и реализации программ дополнительног о профессиональног о образования для кадров сферы публичного управления
--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации, предусмотренной учебным планом и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы – операционные системы (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 заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Реализация программы в дистанционном режиме проводится через Автоматизированную систему смешанного обучения (СДО) АСУО. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ [new.portal.gosedu.ru](http://new.portal.gosedu.ru), через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. 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.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов, онлайн тестирование на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Самостоятельная работа**

При выполнении практической работы, в рамках подготовки профессионального проекта самостоятельная работа включает выполнение заданий, связанных оптимизацией ключевых метрик жизненной ситуации.

Все материалы расположены на платформе РАНХиГС, new.portal.gosedu.ru

#### **Нормативно-правовые документы:**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 21.04.2025) <https://base.garant.ru/70291362/>.
2. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 13.12.2024) <https://base.garant.ru/403266160/>.
3. 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/).
4. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 22.04.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_380474/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/).
5. 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/).
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. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
8. 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/>.

#### **Основная литература:**

1. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин.— Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennyy-menedzhment-568302#page/1>.
2. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для вузов. М.: Гриф, 2024.
3. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты//Среднерусский вестник общественных наук.2021 №3.

4. Современные образовательные технологии: учебное пособие для вузов / Е. Н. Ашанина [и др.]; под редакцией Е. Н. Ашаниной, О. В. Васиной, С. П. Ежова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 165 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06194-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sovremennoye-obrazovatelnye-tehnologii-539711#page/1>
5. 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.
6. 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.
7. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации колл. монография Москва, 2020. Картацев В.В., Коршунова С.В., Крель М.В., Круглов А.Б. и др.;
8. Рогозин, Д., Солодовникова, О. [Рукопись] Клиентоориентированная оценка эффективности госуслуг / Центр полевых исследований ИНСАП РАНХиГС. М., 2021;
9. 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>;
10. Фейдер, Питер. Клиентоцентричность: отношения с потребителями в цифровую эпоху / Питер Фейдер, Сара Томс; перевод с английского П. Миронов. - Москва: Альпина Паблишер, 2021;
11. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18522-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-cifrovymi-proektami-i-processami-564520-2>.

#### **Дополнительная литература:**

1. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы <https://lean.cdto.ranepa.ru/>.
2. Войнов И. В., Пудовкина С. Г., Телегин А. И. Моделирование экономических систем и процессов. Опыт построения ARIS-моделей, Челябинск. 2002 – 396 с.
3. Зуева А.Г., Носков Б.В., Сидоренко Е.В., Всяких Е.И., Киселев С.П.: Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов <https://www.universalinternetlibrary.ru/book/49931/ogl.shtml>;
4. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013 – 17 с.
5. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство <https://www.staratel.com/iso/BPRI/ReIngBP.htm>;
6. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Шеер А.В. М.: Весть – МетаТехнология, 1999, 173 с.

#### **Интернет-ресурсы:**

- <http://kremlin.ru/> – Официальный сайт Президента Российской Федерации.
- <http://government.ru/> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
- <https://ac.gov.ru/about> - аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
- <http://www.duma.gov.ru> – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.

- <http://www.council.gov.ru/> – Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
- <http://www.psychologos.ru> – Энциклопедия практической психологии.
- <http://www.potentiales.ru/> - Официальный сайт Центра современных кадровых технологий Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ.
- <https://cpur.ru/digitalconsulting/>- Адаптируемая методология оценки цифровой зрелости организаций на примере Счетной палаты Российской Федерации, АНО «ЦПУР», 2020
- <https://docs.cntd.ru/> Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс»
- <https://cx.cdto.ranepa.ru/> Клиентоцентричный подход в государственном управлении. Навигатор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС

**Справочные системы:**

- [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
- [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
- [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
- [www.asi.ru](http://www.asi.ru)/ - Агентство стратегических инициатив
- [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
- [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
- [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / - Поисковая система
- [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
- [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
- [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
- <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
- [http://www.garant.ru/](http://www.garant.ru) - Гарант
- <http://government.ru/docs/31988/> - О совершенствовании системы оценки гражданами качества предоставления госуслуг
- <https://gossluzhba.gov.ru> Госслужба – Портал госслужбы
- <http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг

## **4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

### **4.1 Фонд оценочных средств к промежуточной аттестации**

#### **Примеры тестовых заданий по подготовке к промежуточной аттестации**

Инструкция для слушателя:

Тест состоит из 15 вопросов. Вам необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

#### **Модуль 1. «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.

**Тема 1.1. Основы клиентоцентричности.**

1. Что должно быть реализовано в рамках федерального проекта «Государство для людей» в 2024 году? (выберите несколько вариантов ответа)
  - a. **В деятельность органов власти должны быть внедрены единые стандарты, принципы и ценности клиентоцентричности.**
  - b. Автоматическая оценка и обновление госуслуг в соответствии с принципами и ценностями клиентоцентричности.
  - c. **Должна быть создана сеть лабораторий пользовательского тестирования.**
  - d. Будет создана единая система электронного управления без внедрения единых стандартов и ценностей клиентоцентричности.
2. Что из перечисленного не является результатом реализации федерального проекта «Государство для людей» к 2030 году?
  - a. Проактивное решение проблем людей.
  - b. Применение персонализированных решений, удобных для человека.
  - c. Работающая по всей стране сеть Лабораторий пользовательского тестирования.
  - d. **Снижение числа бумажных документов в государственном управлении для упрощения процедур.**
3. Из перечисленных утверждений выберите то, которое наиболее корректно описывает цель федерального проекта «Государство для людей»
  - a. **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.**
  - b. 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.
  - c. Повышение качества жизни человека и уровня доверия граждан к государству через быстрое решение их проблем в конкретных жизненных ситуациях.
  - d. Повышение доверия граждан к государству через изменение подходов к работе с людьми для простого и быстрого решения их проблем в конкретных жизненных ситуациях.
4. Сопоставьте карточки

Аппарат правительства Российской Федерации	осуществляет контроль за реализацией мероприятий паспорта федерального проекта «Государство для людей»
Президентская академия	отвечает за разработку и реализацию программ программ повышения квалификации кадров
Министерство экономического развития Российской Федерации	руководит федеральным проектом «Государство для людей» и апробирует разрабатываемые инструменты
Аналитический центр при правительстве Российской Федерации	является центром разработок и администратором федерального проекта.
Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации	обеспечивает процесс обучения сотрудников по образовательным

	программам и экспертную оценку работы с «внутренним клиентом».
Министерство цифрового развития	занимается разработкой ИТ-решений для внедрения качественно новых изменений

5. Какое из перечисленных утверждений не является одной из целей трансформации подхода к исполнению государственных функций и предоставлению государственных услуг?
- Повышение доверия к государству.
  - Уменьшение скорости и гибкости реагирования государства на актуальные запросы и вызовы.**
  - Повышение эффективности и качества решения задач человека.
  - Более эффективное и разумное распределение бюджетных средств при исполнении государственных функций и предоставлении государственных услуг.

### Тема 1.2. Декларация ценностей клиентоцентричного государства

- Будучи клиентом государства
  - Как гражданин.**
  - Как иностранец.
  - Как самозанятый.
  - Ничего из перечисленного.
- Выберите два верных утверждения
  - Функция – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляется без запроса заявителя.
  - Услуга – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляется по запросам заявителей.
  - Функция – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляется по запросам заявителей.
  - Услуга – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляется без запроса заявителя.
- На чем основана деловая культура клиентоцентричного государства?
  - На эмпатии, честности и професионализме.**
  - На стремлении к максимизации прибыли.
  - На иерархических структурах без учета мнения клиентов.
  - На минимизации взаимодействия с гражданами для упрощения управленческих процессов.
- Что из перечисленного не является одной из ценностью клиентоцентричного государства?
  - Эффективность и удобство.
  - Единство и целостность.
  - Объективность и беспристрастность.
  - Тестиовать и внедрять инновации, экспериментировать.**
- Сопоставьте принципы с ценностями клиентоцентричного государства

Ценности	Принципы
----------	----------

<b>Равный доступ</b>	Учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры
<b>Взаимное доверие и безопасность</b>	Исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать о достигнутых результатах
<b>Открытость и прозрачность</b>	Приветствовать и учитывать обратную связь, признавать существующие проблемы
<b>Постоянное повышение качества и проактивность</b>	Действовать на опережение, повышая качество и устранивая ошибки

### Тема 1.3. Стандарт «Государство для людей»

1. Каких из перечисленных эффектов позволит достичь применение стандарта «Государство для людей»? (выберите два варианта ответа)
  - a. Удовлетворенность людей за счет более адресной деятельности государства (незаметного, когда нет потребностей, и заботливого, когда они возникают).
  - b. Привлекательность страны для жизни, посещения, работы за счет новой культуры, основанной на взаимном доверии и уважении граждан и государства.
  - c. Повышение численности населения за счет повышения уровня миграции из дружественных стран.
  - d. Уменьшение прозрачности государственных процессов и услуг для граждан.
2. Выберите единственно верно сформулированное утверждение
  - a. В качестве клиента стандарт «Государство для людей» рассматривает не только лиц и их законных представителей, но также и широкий перечень лиц, обладающих правом в соответствии с законодательством Российской Федерации обратиться за предоставлением услуг.
  - b. В качестве клиента Стандарт рассматривает только лиц и их законных представителей, не 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.
3. Что не входит в список ключевых идей стандарта «Государство для людей»? (выберите один вариант ответа)
  - a. Удовлетворение потребностей клиентов и предвосхищение ожиданий.
  - b. Постоянное улучшение взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом.
  - c. Проактивное предложение услуг и сервисов.
  - d. Частичное решение проблем клиентов в любой точке контакта.
4. Какие этапы входят в процесс проектирования новых, реинжиниринг существующих услуг и сервисов? (выберите два варианта ответа)

- a. **Ввод прототипов услуг и сервисов в эксплуатацию.**  
 b. Разработка минимально жизнеспособного продукта.  
 c. **Разработка и тестирование прототипов услуг и сервисов.**  
 d. Актуализация ответов на часто задаваемые вопросы.

5. Сопоставьте описание ролей и обязанностей, которые в них входят

Проектный офис	Выполнение функций оператора реестра жизненных ситуаций
Проектный офис	Выявление и изучение потребностей клиентов для приоритетных ЖС
Проектный офис	Сопровождение формирования кроссфункциональных команд из представителей органов власти, уполномоченных организаций, разработчиков прототипов услуг и сервисов, иных экспертов
Органы власти и уполномоченные организации	Обеспечение контроля достижения показателей клиентоцентричности
Органы власти и уполномоченные организации	Утверждение планов по внедрению клиентоцентричного подхода
Органы власти и уполномоченные организации	Формирование для реализации планов кросс-функциональных команд

#### Тема 1.4. Стандарт «Государство для бизнеса»

1. Что из перечисленного не является одним из ожидаемых эффектов применения стандарта «Государство для бизнеса»?
- a. Снижение издержек бизнеса при взаимодействии с государством за счет применения цифровых и платформенных решений.
  - b. Повышение удовлетворенности бизнеса за счет адресности государства при предоставлении услуг, а также в рамках установления и оценки соблюдения обязательных требований.
  - c. Повышение привлекательности Российской Федерации для ведение бизнеса.
  - d. **Кратное снижение административного давления на бизнес.**
2. Что входит в список ключевых идей стандарта «Государство для людей»?
- a. **Персональная подборка актуальных для каждого клиента услуг, мер поддержки и сервисов и их проактивное предоставление.**
  - b. **Изучение и удовлетворение реальных потребностей бизнес-клиентов.**
  - c. **Организация взаимодействия государства и бизнеса на основе программных интерфейсов (API).**
  - d. Увеличение количества офлайн-точек обслуживания для личного обращения граждан.
3. В чьи обязанности входит применение стандарта «Государство для бизнеса»?
- a. **Органы государственной власти, местного самоуправления.**
  - b. **Государственные и муниципальные учреждения и предприятия.**
  - c. **Иные уполномоченные государством организации.**
  - d. Ничего из перечисленного.

4. Из утверждений ниже выберите то, которое не соответствует действительности
- Клиентом в понимании стандарта «Государство для бизнеса» являются осуществляющие или намеренные осуществлять коммерческую и (или) некоммерческую деятельность российские или иностранные физические или юридические лица.
  - Во время сбора сведений о клиентском опыте изучается история взаимодействия клиентов с государством, формируются и проверяются гипотезы о клиентском опыте.
  - Выделяются, изучаются и актуализируются потребности, которые могут удовлетворяться путем предоставления услуг и сервисов.
  - Органы власти и уполномоченные организации делегируют профильным организациям проектирование и реинжиниринг механизмов оценки соблюдения обязательных требований в рамках государственного контроля.**
5. Правильно распределите руководящие принципы и поддерживающие их ценности клиентоцентричного государства, применяемые в стандарте «Государство для бизнеса»

Ценность	Принцип
Взаимное доверие и безопасность	Безопасность и конфиденциальность. Ответственность. Минимизация контроля (надзора)
Единство и целостность	Достоверность. Постоянное совершенствование
Открытость и прозрачность	Принятие решений на основе достоверных данных
Постоянное повышение качества и проактивность	Внедрение инноваций. Проактивность
Объективность и беспристрастность	Разумность регулирования. Недопустимость возложения избыточных издержек. Справедливость

### Тема 1.5. Стандарт для внутреннего клиента

1. На что направлен «Стандарт для внутреннего клиента»?
- На внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность органов и организаций с использованием современных технологий внутриорганизационного и межорганизационного взаимодействия при осуществлении внутренних процессов с участием внутренних клиентов.**
  - На увеличение количества бумажной документации и ручных процессов внутри организаций для укрепления иерархических структур.
  - На ограничение использования цифровых технологий во внутреннем взаимодействии для снижения рисков утечки информации.
  - На уменьшение количества внутренних встреч и коммуникаций между сотрудниками для повышения индивидуальной продуктивности.

2. Из утверждений перечисленных ниже выберите то, которое не соответствует действительности
- Деятельность органов и организаций должна осуществляться на основе процессного подхода, согласно которому вся деятельность рассматривается как совокупность процессов.
  - Для каждого процесса определяется его владелец - сотрудник, обладающий экспертизой и компетенциями для руководства реинжинирингом и развитием процесса.
  - Для однотипных запросов используются заранее согласованные типовые формы запросов (если предоставление информации в автоматическом режиме невозможно или не реализовано).
  - Система мотивации сотрудников органов и организаций не обязательно должна учитывать результативность и эффективность их деятельности.**
3. Когда формируется индивидуальный план развития работника?
- При приеме на должность с учетом профиля конкретного работника, специфики реализуемых работником функций и уровня замещаемой должности.**
  - Только после первого года работы, когда работник доказал свою компетентность и эффективность.
  - Исключительно по запросу самого работника, без участия непосредственного руководителя или HR-отдела.
  - После успешного завершения испытательного срока, чтобы определить дальнейшие направления профессионального роста.
4. Что такое план адаптации нового сотрудника на государственной службе?
- Инструмент для проведения адаптации, который содержит мероприятия для реализации комплексного процесса освоения должностных обязанностей адаптируемым работником, основывающегося на поэтапном вовлечении работника в решение стоящих перед органом или организацией задач.**
  - Набор процедур, направленных на быстрое введение сотрудника в курс дела без поэтапного вовлечения в специфику работы и культуру организации.
  - Список обязательных тренингов и курсов повышения квалификации, которые сотрудник должен пройти в первую неделю работы с учетом индивидуальных особенностей процесса адаптации.
  - Перечень неформальных встреч с руководителями всех уровней для знакомства с новым сотрудником, не включающий мероприятия по освоению должностных обязанностей.
5. Правильно распределите руководящие принципы и поддерживающие их ценности клиентоцентричного государства, применяемые в «Стандарте для внутреннего клиента»

Ценность	Принцип
Объективность и беспристрастность	Аналогичные ситуации из запросы решаются единообразно
Объективность и беспристрастность	Решения государства основаны на анализе объективных данных, а не на стереотипах

Открытость и прозрачность	Обратная связь воспринимается как помощь в совершенствовании
Открытость и прозрачность	Информация сообщается своевременно, простым и понятным языком удобным для человека способом
Единство и целостность	Необходимо обеспечивать эффективное взаимодействие и обмен информацией между сотрудниками и органами
Единство и целостность	Необходимо постоянно работать для устранения противоречий и дублирований в требованиях и деятельности различных органов власти

### Тема 1.6. Комплексное применение принципов клиентоцентричности

1. Какое из утверждений ниже наиболее полно описывает термин «жизненная ситуация»
  - a. **Это обстоятельства, формирующие у физического или юридического лица потребности, удовлетворяемые через взаимодействие с государственными органами и/или организациями.**
  - b. Это обстоятельства, формирующие исключительно у частного лица ряд потребностей, в связи с которыми появляется возможность или необходимость получения услуг.
  - c. Это совокупность шагов в карте клиентского пути, которая описывает способы и возможности получения частным лицом или организацией государственных услуг.
  - d. Ничего из перечисленного.
  
2. Что из перечисленного не входит в структуру компонент реестра жизненных ситуаций?
  - a. Сфера жизни.
  - b. Услуги сервисы и функции.
  - c. **Группа клиентских путей.**
  - d. Группа ЖС.
  
3. Какая цель профилирования клиентского сегмента?
  - a. Улучшение ключевых метрик ведомства, через реинжиниринг о оптимизацию бизнес-процессов.
  - b. **Улучшение клиентского опыта через повышение удовлетворенности клиента процессом оказания услуг.**
  - c. Улучшение удовлетворенности клиента через проектирование бесшовного клиентского опыта.
  - d. Улучшение межведомственных процессов взаимодействия, через постоянный сбор и анализ обратной связи внутренних клиентов.
  
4. Какие исследования наиболее востребованы в лаборатории пользовательского тестирования? (выберите несколько вариантов ответа)
  - a. **Исследование клиентского пути.**
  - b. Этнографическое исследования.
  - c. **Юзабилити-тестирование.**

- d. Тайный покупатель.
5. Выберите одно утверждение, которые не соответствует действительности
- Исследование клиентского опыта — это изучение опыта клиента на каждом этапе движения клиента, от возникновения потребности до ее удовлетворения.
  - Нейрофизиологическое исследование — процедура применения специальных знаний, сопряженная с использованием технических средств, обеспечивающая осуществление анализа динамики нейрофизиологических реакций обследуемого лица в ответ на предъявляемые стимулы.
  - Цель системы мониторинга услуг — выявление особенностей предоставления государственных услуг и сервисов, а также осуществления государственных функций посредством сбора и анализа объективных данных.
  - Фокус-группа - исследование, цель которого состоит в том, чтобы определить удобство для пользователей того или иного сервиса.**

### Тема 1.7. Метрики и ключевые показатели эффективности

- Какой из следующих критериев не относится к характеристикам хорошей метрики?
  - Измеримость – может быть независимо подтверждена.
  - Адекватность – обеспечение достаточных оснований для оценки эффективности.
  - Оперативность – необходимая информация может быть собрана быстро.**
  - Экономичность – доступность по разумной цене.
- Что измеряет метрика NPS (Net Promoter Score)?
  - Удовлетворенность клиентов ценой продукта.
  - Готовность клиентов рекомендовать продукт или услугу друзьям или коллегам.**
  - Качество обслуживания клиентов.
  - Время реакции на запросы клиентов.
- Выберите верное утверждение про метрику «индекс удовлетворенности потребителя» (CSI).
  - Метрика может быть, как отрицательной, так и положительной.
  - Метрика применима только кциальному продукту или сервису, но не организации в целом.
  - Данная метрика используется только совместно с метрикой NPS («готовность рекомендовать»).
  - Метрика может оцениваться по разным шкалам, например, 3-балльной, 5-балльной, 10-балльной.**
- Какие параметры услуги/сервиса влияют на метрику «индекс клиентских усилий»?
  - Скорость оказания услуги/сервиса.**
  - Отсутствие платы за получение услугой/пользование сервисом.
  - Наличие службы технической поддержки услуги/сервиса.
  - Число различных точек контакта с клиентом в рамках услуги/сервиса.**

5. Организация разработала новый функционал дистанционной подачи заявлений, чтобы увеличить скорость этого процесса. Собрала данные аналитики по его использованию. Оказалось, что с введением функционала время оформления запроса не сократилось, увеличилось на 30%. Согласно данным, иных изменений, повлиявших на показатель, не было. Как должна поступить организация, реализующая data-driven подход?
- a. Придерживаться изначальной цифровой стратегии. Сохранить изменения и продолжать вносить изменения в продукты и сервисы.
  - b. Сделать обучающие видео, письменные инструкции по работе с новым сервисом, чтобы люди поняли, насколько он стал удобнее.
  - c. **Вернуть предыдущий вариант функционала, потому что он давал лучшие показатели. Провести UX-исследования неудачного варианта для понимания проблем и разработки нового варианта.**
  - d. Увеличить маркетинговый бюджет для продвижения нового функционала среди целевой аудитории, чтобы повысить его популярность.

Пояснение. Правильные варианты ответов выделены **жирным** шрифтом.

1. 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.
2. В чем заключается миссия России как клиентоцентричного государства, согласно Декларации ценностей клиентоцентричности?
  - 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 взаимодействие органов власти между собой.
3. 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. **Беспристрастно устраниять ошибки.**
  - d. Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать.

4. Какие этапы перечислены в требованиях к выявлению и изучению потребностей клиента? (выберите несколько вариантов ответа)
- Сегментация клиентов.**
  - Разработка и актуализация карт клиентских путей.**
  - Сбор сведений о клиентском опыте.**
  - Доведение до клиентов результатов выявления и изучения их потребностей.
5. Что должно формироваться у клиента в типовых точках взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями?
- Положительный опыт простоты и легкости от взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями вне зависимости от канала такого взаимодействия.**
  - Ясность и понимание процессов и процедур, обеспечивающих уверенность в каждом шаге.
  - Постоянная обратная связь и всесторонняя информационная поддержка со стороны государственных служб.
  - Оперативная обработка запросов с четким пониманием сроков и этапов процесса.
6. Какие типовые потребности выделяются, изучаются и актуализируются в рамках стандарта «Государство для бизнеса»? (выберите несколько вариантов ответа)
- Потребности, которые могут удовлетворяться путем предоставления услуг и сервисов.**
  - Потребности, в отношении которых ведется работа по их удовлетворению.**
  - Потребности, которые не могут быть удовлетворены в текущих условиях и в необходимые для клиентов сроки.**
  - Потребности, связанные с повышением качества обслуживания и клиентского опыта в онлайн точках обслуживания.
7. Что не входит в сервисный инструментарий поддержки при проведении контрольных (надзорных) мероприятий?
- Уведомления о проведении контрольных (надзорных) мероприятий с помощью удобных каналов коммуникации.
  - Сервис оценки временных и материальных затрат, а также полученного ущерба при проведении контрольных (надзорных) мероприятий.
  - Платформа для анонимного обмена мнениями и отзывами о контрольных (надзорных) мероприятиях без возможности идентификации и ответственности.**
  - Сервисы для мониторинга и анализа общественного мнения о контрольных (надзорных) мероприятиях с обеспечением прозрачности и достоверности информации.**
8. Что является перспективным направлением развития процесса привлечения, отбора и комплектования кадрового состава?

- a. **Внедрение систем автоматизации с применением передовых технологий, в том числе искусственного интеллекта.**
  - b. Увеличение числа кадровых агентств, специализирующихся на поиске специалистов исключительно через социальные сети.
  - c. Применение традиционных методов отбора без использования цифровых инструментов и аналитики данных.
  - d. Ограничение доступа к информации о вакансиях, чтобы сделать процесс поиска кадров более эксклюзивным.
- 9. Для чего необходима оценка компетенций и результативности деятельности? (выберите несколько вариантов ответа)
  - a. **Для принятия решения о трудоустройстве.**
  - b. **Для планирования обучения и отслеживания профессионального развития.**
  - c. **Для определения уровня текущей готовности оцениваемого работника к эффективному выполнению должностных обязанностей.**
  - d. Для улучшения корпоративной культуры и способствования созданию положительной рабочей атмосферы.
- 10. Карта клиентского пути включает следующую основную информацию (выберите несколько вариантов ответа)
  - a. **Описание профиля клиентского сегмента.**
  - b. Данные и системы, которые обеспечивают работу сервиса.
  - c. **Типовые потребности клиента.**
  - d. **Клиентский опыт в точках взаимодействия.**
- 11. Чему способствует переход от моно-услуг к бесшовному клиентскому пути в рамках жизненных ситуаций? (выберите несколько вариантов ответа)
  - a. Самостоятельному поиску клиентом информации о необходимой услуге.
  - b. **Смещению фокуса внимания на закрытие потребностей клиента.**
  - c. **Адресного ценностного предложения для клиента.**
  - d. Все вышеперечисленное.
- 12. При помощи каких способов или их комбинации может быть достигнута цель профилирования клиентского сегмента? (выберите несколько вариантов ответа)
  - a. **Оптимизация клиентского пути.**
  - b. **Персонализация представления услуги.**
  - c. **Повышение информированности об услуге.**
  - d. Проведение глубинного интервью.
- 13. Какую цель преследует система обратной связи?
  - a. Выявление особенностей предоставления государственных услуг и сервисов, а также осуществления государственных функций посредством сбора и анализа объективных данных.
  - b. **Выявление особенностей восприятия взаимодействия человека с государством представителями разных групп населения, бизнессообщества и органов власти, а также возможностей повышения его эффективности.**

- c. Выявление особенностей предоставления государственных услуг представителям разных групп населения, бизнес-сообщества и органов власти, а также возможностей повышения его эффективности.
  - d. Выявление особенностей осуществления государственных функций посредством сбора и анализа объективных данных.
14. Выберите НЕверное утверждение про метрику «готовность рекомендовать» (NPS).
- a. **Метрика может принимать только положительны значения.**
  - b. Чем выше значение метрики, тем лучше.
  - c. Метрика может применяться как в коммерческом, так и в государственном секторах.
  - d. Клиента просят оценить свое отношение по 10-балльной шкале.
15. 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.
  - c. Органы публичной власти воспринимаются как единая команда, функционирующая на благо людей.
  - e. Применяются общие ценности, принципы и правила для единой экосистемы доверия (гражданин, бизнес, государство).

## Модуль 2. «Процессное управление»

### Примеры тестовых заданий по подготовке к промежуточной аттестации

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.

Тема 2.1. Процесс, процессное управление, каталог процессов

1. Что такое процесс?
  - a. Формализованная деятельность в организациях, закрепленная только внутренними нормативными документами
  - b. **Совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая использует входы для создания запланированных результатов (выходы, продукты или услуги).**
  - c. Деятельность, заключающая в себе шаги, добавляющие ценность организации
  - d. Нет правильного ответа.
2. Какая из характеристик процесса НЕ верна?
  - a. Преобразует ресурсы в продукт

- b. **Наличие даты начала и даты завершения**
  - c. Регулярность
  - d. Последовательность операций
- 3. Какая из характеристик относится к функциональному подходу?
  - a. **Начинается по прямому указанию и при наличии времени**
  - b. Исполнители известны заранее
  - c. Решения формализованы
  - d. Варианты а и b.
- 4. Для каких ролей в организации необходимо внедрение процессного управления?
  - a. Сотрудники и проверяющие органы
  - b. Только руководителю
  - c. **Сотрудники, клиент, руководство**
  - d. Методологам и клиентам
- 5. Что такое каталог процессов?
  - a. **Полный структурированный перечень актуальных процессов, представленный в виде иерархической модели**
  - b. Список всех функций организации
  - c. Информационная система, в которой можно моделировать процессы
  - d. Нет правильного ответа.

#### Тема 2.2. Роли в процессном управлении

- 1. Какие роли выделяют в процессном управлении?
  - a. Спонсор, сотрудники, методологи
  - b. **Владелец процесса, участники процесса, процессный офис**
  - c. Клиент, владелец процесса, спонсор, юристы
  - d. Нет правильного ответа.
- 2. Владелец процесса – это?
  - a. Руководитель организации
  - b. Лицо, наделенное полномочиями в отношении этого процесса, но не несущее ответственность за этот процесс
  - c. Сотрудник процессного офиса, который проводит оптимизацию процесса
  - d. Лицо, несущее полную ответственность **за процесс и наделенное полномочиями в отношении этого процесса**
- 3. Какая из задач не относится к задачам владельца процесса?
  - a. **Проводить рабочие встречи по развитию процессного управления в организации**
  - b. Обеспечить достижение необходимого результата, соответствующего цели процесса
  - c. Совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям
  - d. Определять критерии качества результата исходя из предпочтений потребителя.

4. Какая из причин относится к необходимости привлечения лидера организации в процессы изменения?
  - a. Наказание сотрудников, кто не поддерживает изменения
  - b. Мотивация и вдохновение сотрудников
  - c. Создание культуры изменения
  - d. **Верные варианты а и б**
5. Необходимо ли в организации формально закреплять список владельцев процесса?
  - a. Да, это надо делать после согласования списка кандидатов с руководителем организации
  - b. На усмотрение руководителя организации
  - c. Нет, достаточно провести обучение потенциальных владельцев
  - d. Нет правильного ответа

### Тема 2.3. Выбор приоритетов для оптимизации

1. Голос клиента – это?
  - a. Общее понимание потребностей клиентов, желаний, восприятий и предпочтений в отношении продукта или услуги
  - b. Обращение гражданина, направленное в электронном виде
  - c. Отправная точка улучшений
  - d. **Правильный вариант а и с.**
2. Какие виды голосов выделяют?
  - a. Голос клиента и руководителя
  - b. Голос гражданина или его законного представителя
  - c. Голос руководителя и его заместителей
  - d. **Голос клиента, голос сотрудника и голос руководства**
3. Что такое система голосов?
  - a. Это анализ всех поступивших обращений и жалоб от внешних клиентов
  - b. Системный подход к проведению опросов всех групп клиентов (как внешних, так и внутренних)
  - c. **Системный подход к идентификации проблемных зон в процессах на основе анализа мнений внешних клиентов, внутренних клиентов, регуляторных требований и требований руководства**
  - d. Нет правильного ответа.
4. Как выбрать процессы для оптимизации?
  - a. Собрать голоса клиентов и выбрать тот, на который больше всего жалуются
  - b. **Собрать голоса клиентов, посмотреть на самые загруженные процессы, определить лояльного владельца**
  - c. Взять только те, которые сказали оптимизировать
  - d. Взять тот процесс, который первый в каталоге процессов
5. Необходимо ли в организации улучшать и оптимизировать внутренние процессы?
  - a. Да, ведь качество внешнего сервиса зависит от качества сервиса внутреннего
  - b. На усмотрение руководителя организации
  - c. Нет, необходимо оптимизировать только те процессы, где есть внешний клиент

- d. Нет правильного ответа

#### Тема 2.4. Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы

1. Что означает перевод голоса клиента в процессные метрики?
  - a. Проведение количественного опроса
  - b. Проведение качественного опроса
  - c. Получение данных по процессу без учета голоса клиента
  - d. Перевод требований, желаний клиента в измеримые показатели.**
2. На какие вопросы надо ответить при описании проблемы?
  - a. Что? Причина? Решение
  - b. Где? Когда? Как можно ее решить
  - c. Что? Где? Когда? Масштаб?**
  - d. Нет правильного ответа
3. При работе с процессами какое определение проблемы верно?
  - a. Это жалоба/претензия клиента
  - b. То, что не нравится руководителю организации
  - c. Отклонение реальной ситуации от желаемой**
  - d. Это отклонение показателей от предыдущих значений за аналогичный период.
4. Что такое цель оптимизации?
  - a. Финансовые показатели, которые должна достичь организация
  - b. Качественное и количественное описание результата, которое мы должны получить на выходе
  - c. Цель является антонимом проблемы — это результат, которого вы должны достичь
  - d. Правильные ответы а и б**
5. Какие характеристики SMART верны?
  - a. Конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность по времени**
  - b. Конкретность и ограниченность по времени
  - c. Конкретность, измеримость, амбициозность, достижимость, ограниченность по времени
  - d. Нет правильного ответа

#### Тема 2.5. Карта процесса и её анализ

1. Перечислите основные фазы цикла DMAIC
  - a. Определение, Измерение, Актуализация, Совершенствование и Контроль
  - b. Определение, Замеры, Актуализация, Совершенствование и Контроль
  - c. Определение, Измерение, Анализ, Совершенствование и Контроль**
  - d. Оцифровка, Измерение, Анализ, Совершенствование и Контроль.
2. Карта процесса – это?
  - a. Инструмент оптимизации процесса
  - b. Информационная система, в которой хранится каталог процесса

- c. Схематическое изображение процесса последовательности происходящих у нас операций
  - d. Нет правильного ответа
- 3. Какие способы необходимо использовать при картировании процесса?
  - a. Работа только с документами
  - b. Поговорить с экспертами
  - c. Гемба, интервью с экспертом, работа с текущим регламентом
  - d. Картировать процесс возможно только если есть предыдущая версия схемы процесса.
- 4. Когда лучше использовать кросс-функциональные карты?
  - a. Когда мы хотим сократить время процесса
  - b. В процессе много точек принятия решений и клиенты жалуются на ошибки в процессе или результате
  - c. Когда есть ИТ-системы, используемые в процессе
  - d. При большом количестве передвижений и перемещений сотрудников в пространстве
- 5. Какой ключевой принцип включает в себя Гемба?
  - a. Принцип «иди и смотри»
  - b. Принцип «не трогай пока работает»
  - c. Принцип «у нас проблем нет»
  - d. Нет правильного ответа

#### Тема 2.6. Анализ ситуации и поиск потерь

- 1. Какие существует виды анализа карт процесса
  - a. Анализ времени и качества процесса
  - b. Анализ возможности удовлетворения потребностей клиента
  - c. Анализ времени выполнения, анализ качества процесса, анализ эффективности процесса
  - d. Анализ эффективности и контролируемости процесса.
- 2. Что содержит план сбора данных?
  - a. Описание метрики, размер выборки и ФИО владельца процесса
  - b. Кто и что будет собирать
  - c. Описание метрики, которую нужно собрать, размер выборки либо количество необходимых замеров, ФИО ответственного и срок сбора данных
  - d. Нет правильного ответа
- 3. Какой из указанных вид потерь не существует?
  - a. Запасы
  - b. Интеллект
  - c. Согласование документа
  - d. Брак.
- 4. Потери — это?
  - a. Операции, которые не добавляют ценности в рамках исполнения процесса и по которым требуется дополнительное участие внешних клиентов или руководителя

- b. Операции, которые не добавляют ценности в рамках исполнения процесса, то есть не приводят к трансформации входящих ресурсов в результаты на выходе.
    - c. Это точки, которые не позволяют сделать процесс операционно эффективным
  - d. **Варианты b и с правильные**
5. К какому виду потери относится дублирование одной и той же информации в разных видах отчета?
- a. **Обработка**
  - b. Интеллект
  - c. Перемещение
  - d. Передвижение

### **Примеры тестовых заданий для промежуточной аттестации**

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, управлочные
  - b. Основные, поддерживающие, контролирующие, процессы развития
  - c. Основные, поддерживающие, процессы развития
  - d. **Основные, поддерживающие, управлочные, 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 согласование подхода с руководителем
  - d. Нет правильного ответа

14. Когда лучше использовать карту потока создания ценности?
- Когда цель проекта заключается в сокращении времени процесса**
  - При отсутствии возможности провести интервью с участниками процесса
  - В процессе много точек принятия решений и клиенты жалуются на ошибки в процессе или результате
  - При большом количестве передвижений и перемещений сотрудников в пространстве
15. Ключевые шаги для запуска проекта по управлению изменениями?
- Постановка цели и план действий
  - Определение проблемы, набор команды, анализ голоса клиента, риски, план проекта**
  - Определение проблемы, набор команды, риски, план проекта
  - Оформление приказа о запуске проекта и набор команды

Таблица 4.1.1.

**Критерии бальной оценки и рекомендации по выставлению итогового балла в ходе проведения промежуточной аттестации по модулям 1 и 2**

Оценка	Требования к знаниям
по выполнению тестовых заданий по подготовке к промежуточной аттестации по модулю 1	
«зачтено»	10-15 правильных ответов
«не зачтено»	0-9 правильных ответов
по выполнению тестовых заданий по промежуточной аттестации по модулю 2	
«зачтено»	10-15 правильных ответов
«не зачтено»	0-9 правильных ответов

#### 4.2 Фонд оценочных средств к итоговой аттестации

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации предусматривается итоговая аттестация в форме устного зачета в виде защиты проекта.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

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

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

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально

подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

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

Итоговая аттестация проводится на основании выполнения итогового проекта, подготовленного командой: проект по оптимизации ключевых метрик жизненной ситуации и услуг, входящих в ее состав.

### **Структура и содержание:**

Проект должен включать следующие разделы и информацию:

#### **Раздел 1. Общие сведения**

1.	Наименование жизненной ситуации	
2.	Состав команды с указанием личного вклада каждого участника	

#### **Раздел 2. Обоснование выбора жизненной ситуации**

Объяснение, почему выбрана именно эта жизненная ситуация. Перечисляются основные причины выбора, поясняется актуальность. При этом необходимо опираться на данные, которые были собраны в ходе изучения ситуаций.

#### **Раздел 3. Профиль клиентского сегмента.**

Приводится описание выбранного профиля клиентского сегмента в соответствии с шаблоном. Не менее одного на команду.

<b>Название 1</b>
<b>Основные признаки</b>
Организационно-правовая форма: ...
Наличие опыта: ... ... ... ... ... ... ...
<b>Особенности клиентского пути</b>
- ... - ... - ...

...
<b>Предпочтительные каналы</b>
<b>Информирование:</b> ...
<b>Получение услуг:</b> ...

#### **Раздел 4. Карта клиентского пути (CJM)**

Карта клиентского пути составляется по шаблону, предоставленному на очной сессии в материалах обучения. К карте готовится перечень рекомендаций по улучшению клиентского опыта.

#### **Раздел 5. Карта процесса «как должно быть»**

В разделе размещается результат работ команды по составлению кроссфункциональной карты бизнес-процесса реализации жизненной ситуации «как должно быть». В качестве ключевых ролей на карте приводятся отдельные ведомства или организации.

Карта составляется согласно шаблону, предоставленному на соответствующем учебном занятии в материалах обучения.

#### **Критерии оценки проекта:**

##### **Раздел 1. Общие сведения** (оценивается по шкале от 0 до 1 балла):

0 – не заполнен или заполнен частично (например, не указан личный вклад каждого члена команды);

1 – полностью заполнен.

##### **Раздел 2. Обоснование выбора жизненной ситуации** (оценивается по шкале от 0 до 2 баллов):

0 – обоснование услуги/функции или жизненной ситуации не представлено;

1 – обоснование услуги/функции или жизненной ситуации представлено, но нет/недостаточно подтверждающих данных;

2 – обоснование услуги/функции или жизненной ситуации полное, основано на данных.

##### **Раздел 3. Профиль клиентского сегмента.** (оценивается по шкале от 0 до 2 баллов):

0 – разделы профиля не заполнены или заполнены фрагментарно и не все;

1 – разделы заполнены, но не везде отражена полная/релевантная информация;

2 – полное и подробное заполнение всех пунктов профиля.

##### **Раздел 4. Карта клиентского пути (CJM)** (оценивается по шкале от 0 до 2 баллов):

0 – карта пути клиента не представлена или заполнена фрагментарно;

1 – карта пути клиента представлена, но не везде отражена полная/релевантная информация;

2 – карта пути клиента представляет из себя хорошо проработанный документ, заполнены все необходимые пункты.

**Раздел 5. Карта бизнес-процесса «как должно быть»** (оценивается по шкале от 0 до 2 баллов):

- 0 – бизнес-процесс не представлен или заполнен фрагментарно;
- 1 – бизнес-процесс представлен, но присутствуют логические ошибки и нестыковки, использованы неподходящие элементы графического описания процесса;
- 2 – бизнес-процесс представлен, использованы подходящие графические элементы описания процесса, логические ошибки отсутствуют.

### **Итоговая оценка**

Для успешного выполнения профессионального проекта необходимо набрать для всех разделов в сумме не менее 6 баллов (из 9 возможных), при этом за каждый раздел в отдельности не менее 1 балла.

## 4.2. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.1.1  
Характеристика результатов освоения программы

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
<b>ОПК-2</b> - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	владеет: – методами и инструментами управления рисками в процессе внедрения клиентоцентричных изменений в профессиональную деятельность; – навыками по осуществлению стратегического клиентоцентричного подхода к управлению и планированию, организации разработки и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности.
<b>ОПК-6</b> — способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	владеет навыками управления проектами, инструментами по клиентоцентричности и оптимизации профессиональной деятельности на основе внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности
<b>ПСК-1</b> - установление ключевых индикаторов рисков и предельно допустимого уровня для существенных и критических рисков, а также интегрального уровня риска в рамках стратегического управления рисками организации	владеет: – инструментами реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов, включая их анализ, балансировку и выявление корневых причин проблем; – умением применять системный подход к выстраиванию процессов, ориентированных на клиента, с учётом интересов организации без ущерба для целей и стратегий организации.
<b>ПЛК-1</b> - умение управлять изменениями	владеет способностью реализации ценностей клиентоцентричного государства в процессе ежедневной деятельности государственного служащего: действовать, повышать 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.
<b>ПЛК-2</b> – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	<p>владеет умением и навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативно принимать решения на своем уровне ответственности и анализировать полученную информацию;</li> <li>– использовать другие инструменты изучения клиентского опыта: наблюдения, метод «мокасины» для достижения целевого уровня удовлетворения клиента;</li> <li>– соблюдать установленную процедуру принятия решений;</li> <li>– принимать решения взвешенно с учетом возможных рисков;</li> <li>– нести ответственность за свои решения и действия.</li> </ul>