

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

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

Институт «Высшая школа государственного управления»  
Центр управления групповой коммуникацией

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«05» февраля 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**«Технологии группового взаимодействия: модерация и  
фасилитация»**

---

(наименование программы)

Москва, 2026

**Разработчик:**

А.Г. Даниш,  
директор центра управления групповой коммуникацией  
Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС

О.А. Ивлева,  
директор программы центра управления групповой коммуникацией  
Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС

**Руководитель программы:**

А.Г. Даниш,  
директор центра управления групповой коммуникацией  
Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 04 от «05» февраля 2026 года.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4.
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы и технологии обучения	6
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	6
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по модулям/темам	Ошибка! Закладка не определена.
3. Организационные условия реализации программы	8
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	12
4. Оценка качества освоения программы	15
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	15
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы	21

Приложение № 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно

## 1. Общая характеристика программы

### 1.1. Цель реализации программы

**Целью** реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации *«Технологии группового взаимодействия: модерация и фасилитация»* является формирование компетенции по эффективной организации и проведению групповой работы с использованием технологий модерации, фасилитации и инструментов управления групповой динамикой работы участников.

### 1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

4. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

5. Приказ от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

6. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 37.03.01 Психология, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 29 июля 2020 г. № 839.

8. Профессиональный стандарт «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Минтруда России от 24.07.2015 № 514н.

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 22.09.2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

12. 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.

13. ОКВЭД-2 (ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2)) — Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. от 11.09.2025).

14. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

15. «ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).

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

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению  
(результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, универсальные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, УК, ПСК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД -1 <sup>2</sup> . Переговорный и медиационный	ОПК-8. Способен выполнять свои профессиональные функции в организациях разного типа, осознанно соблюдая организационные политики и процедуры	<i>Владеть практическими навыками</i> по разрешению конфликтных ситуаций, направлению группы к единой цели для решения общей задачи	<i>Знать:</i> основные термины в конфликтологии; виды конфликтов и способы их разрешения	<i>Уметь:</i> находить альтернативные пути решения проблемы и выбирать оптимальный; оперативно принимать решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленные процедуры.
ВД 2. Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса в образовательных организациях общего, профессионального и дополнительного образования, сопровождение основных и дополнительных образовательных программ	ПСК-1 <sup>3</sup> . Психолого-педагогическое и методическое сопровождение реализации основных и дополнительных образовательных программ	<i>Владеть практическими навыками</i> по формированию и реализации планов развивающей работы с обучающимися с учетом их индивидуально-психологических особенностей	<i>Знать:</i> методологию психолого-педагогической науки, основы возрастной и педагогической психологии, методы, используемые в педагогике и психологии; профессиональную этику	<i>Уметь:</i> использовать качественные и количественные методы психологического обследования; владеть приемами преподавания, организации дискуссий, проведения интерактивных форм занятий

<sup>2</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 29 июля 2020 г. № 839 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 37.03.01 Психология», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 29 июля 2020 г. № 839.

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Минтруда России от 24.07.2015 № 514н (трудовая функция А/01.7).

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются: сотрудники организаций, учреждений и предприятий различных форм собственности и иные лица.

Требования к поступающим: среднее профессиональное образование по программам подготовки специалистов среднего звена; высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

#### **1.5. Формы и технологии обучения**

Форма и технологии обучения - очная (с применением дистанционных образовательных технологий) (далее – ДОТ).

#### **1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий**

Период обучения 3 недели 1 день (см. таблица 2.1.1).

Срок освоения программы - 42 академических часа контактной работы, в том числе 16 академических часов с применением дистанционных образовательных технологий, включая 2 академических часа итоговой аттестации.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 12-20 человек, практической (семинарской) группы – 12-20 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» - для слушателей, выполнивших учебный план и успешно прошедших итоговую аттестацию.

## 2. Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 3 недели 1 день			
1 неделя	2 неделя	3 неделя	1 день
УЗ ДОТ	УЗ	УЗ	ИА

*Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:*

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

ИА – итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Технологии группового взаимодействия: модерация и фасилитация»

№ п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО)), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (проектные) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>1.</b>	<b>Модуль 1. Теоретические аспекты модерационной и фасилитационной деятельности</b>	<b>16</b>							<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>							<b>ОПК-8 ПСК-1</b>
1.1	Типология стратегических и проектных сессий, форматы групповой работы. Роль модератора и фасилитатора	1							1	1								ОПК-8 ПСК-1
1.2	Онлайн инструменты модерации и фасилитации	2							2		2							ОПК-8 ПСК-1
1.3	Методики глубинного анализа проблем	2							2	2								ОПК-8 ПСК-1
1.4	Разработка сценариев проектных и стратегических сессий	1							1	1								ОПК-8 ПСК-1
1.5	Симулятор проектной работы в группе	4							4		4							ОПК-8 ПСК-1
1.6	Инструменты фасилитации в работе с командами	2							2	2								ОПК-8 ПСК-1
1.7	Основные принципы ИИ в модерации и организации коммуникаций	4							4	2	2							ОПК-8 ПСК-1

<b>2.</b>	<b>Модуль 2. Практикум модерационной и фасилитационной деятельности</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>16</b>												<b>ОПК-8</b> <b>ПСК-1</b>	
2.1	Игропрактики в модерации и фасилитации групповой работы	4	4		4												ОПК-8 ПСК-1	
2.2	Управление групповой динамикой	2	2	2													ОПК-8 ПСК-1	
2.3	Системное мышление и системный подход в проектировании развития	2	2	2													ОПК-8 ПСК-1	
2.4	Типы управленческого мышления: инструменты групповой работы	2	2	2													ОПК-8 ПСК-1	
2.5	Методы вовлечения участников в групповую работу	2	2	2													ОПК-8 ПСК-1	
2.6	Работа с заинтересованными сторонами	2	2		2												ОПК-8 ПСК-1	
2.7	Коммуникации в групповой работе	4	4		4												ОПК-8 ПСК-1	
2.8	Работа с конфликтами и сопротивлением	2	2		2												ОПК-8 ПСК-1	
2.9	Кейсы сложных ситуаций	4	4		4												ОПК-8 ПСК-1	
	<b>Всего:</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>16</b>				<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>							
	<b>Итоговая аттестация (тестирование):</b>	<b>2</b>														<b>2/3(Т)</b>		
	<b>Итого:</b>	<b>42</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>16</b>				<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>						<b>2</b>	<b>ОПК-8</b> <b>ПСК-1</b>

## 2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

### Содержание программы

Наименование модуля/темы	Содержание модуля/темы
<b>Модуль 1. Теоретические аспекты модерационной и фасилитационной деятельности</b>	Роль модератора и фасилитатора в групповой работе и взаимодействии участников. Особенности проектирования сценариев под различные запросы и необходимый инструментарий для проведения стратегических и проектных сессий.
1.1. Типология стратегических и проектных сессий, форматы групповой работы. Роль модератора и фасилитатора	Виды проектных и стратегических сессий в корпоративном управлении. Цели, задачи и ожидаемые результаты. Выбор роли модератора и фасилитатора под задачу.
1.2. Онлайн инструменты модерации и фасилитации	Особенности проведения онлайн- и гибридных сессий. Разбор вариантов применения инструментов модерации и фасилитации.
1.3. Методики глубинного анализа проблем	Работа с причинами и следствиями. Формирование корректных проектных задач. Групповой анализ сложных ситуаций.
1.4. Разработка сценариев проектных и стратегических сессий	Структура сценария: этапы, тайминг, инструменты. Проектирование под задачи компании или органов власти.
1.5. Симулятор проектной работы в группе	Практическая групповая онлайн-сессия. Управление временем и мотивацией участников стратегирования и проектирования. Управление проектными работами в микрогруппах. Рефлексия и разбор.
1.6. Инструменты фасилитации в работе с командами	Методы и приемы фасилитации на этапе: генерации идей в команде, обсуждения идей, принятия решений в команде. Приемы работы со сложными участниками.
1.7. Основные принципы ИИ в модерации и организации коммуникаций	Использование ИИ и цифровых инструментов для подготовки и проведения сессий, генерация и анализ идей, фиксация решений, сборка пост-сессионных отчетов.
<b>Модуль 2. Практикум модерационной и фасилитационной деятельности</b>	Групповая динамика, мотивация, содержание, заинтересованные стороны, лидерство и делегирование, критическое мышление, ретроспективный анализ.
2.1. Игропрактики в модерации и фасилитации групповой работы	Искусство коммуникации в ходе групповой работы, построение выступлений модератора перед группой, фокусировка смыслов. Роль игрофикации и командообразования в проектной деятельности, игропрактики. Работа группы над содержанием и коммуникация через игровые инструменты.
2.2. Управление групповой динамикой	Ключевые аспекты групповой динамики. Типовые сложности и способы реагирования. Работа с доминирующими, пассивными и конфликтными участниками. Поддержание конструктивного диалога.
2.3. Системное мышление и системный подход в проектировании развития	Основы проектной деятельности.

	Теория систем, основные принципы и практическая ценность. Применение системного подхода в вопросах проектирования развития, планирования стратегических сессий. Техники развития системного мышления.
2.4. Типы управленческого мышления: инструменты групповой работы.	Управление групповой динамикой, инструменты вовлечения в содержательную работу, методы активизации мышления в группе и согласованной работы.
2.5. Методы вовлечения участников в групповую работу	Обучение технологиям вовлечения участников групповой работы и заинтересованных сторон. Методы вовлечения участников в групповую работу. Повышение динамики групповой работы.
2.6. Работа с заинтересованными сторонами	Работа с заинтересованными сторонами проекта. Технологии вовлечения заинтересованных сторон в проектирование и реализацию проекта с целью получения отторжимых результатов – созданный проект реализуется на территориях и ведомствах без участников программ.
2.7. Коммуникации в групповой работе	Навыки слушания, уточнения, фиксации договоренностей. Управление процессом групповой работы.
2.8. Работа с конфликтами и сопротивлением	Скрытые конфликты на сессиях, сопротивление изменениям, работа со сложными участниками.
2.9. Кейсы сложных ситуаций	Практическая групповая сессия, когда участники пробуют себя в роли модератора на разных содержательных тактах работы с группой. Разбор типовых и нестандартных ситуаций: конфликты, сопротивление, отсутствие решений, давление статуса. Практические алгоритмы действий. Рефлексия и разбор.
Итоговая аттестация	Итоговая аттестация (зачет): тестирование

### 3. Организационные условия реализации программы

#### 3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Учебные занятия проводятся в аудиториях, оборудованных мультимедиа проектором, компьютерными рабочими местами с выходом в Интернет, мобильным освещением, микрофоном с усилителем звука, видеозэкраном, универсальной интерактивной доской (мел, маркеры).

Реализация программы в дистанционной форме осуществляется на основе платформы Яндекс Телемост.

Дополнительно для групповой проектной работы используется функционал интерактивной доски МТС Линк проведения групповой проектной работы.

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования).

#### 3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

##### Пример практического занятия

Слушатели тренируются применять технику «мозгового штурма» на группе. 3 добровольно вызвавшихся слушателя по очереди пробуют провести с остальной группой упражнения для успешного мозгового штурма для проекта.

Слушатель 1:

В качестве модератора проводит с группой игру на знакомство. Распределяет оставшихся слушателей по парам, в которых они в течение 3-5 минутной беседы должны составить представление о человеке перед собой. Модератору необходимо организовать несколько смен пар и следить, чтобы все соблюдали установленный тайминг. Упражнение поможет сплотить команду и выявить неочевидные ресурсы ее членов.

Слушатель 2:

В качестве модератора проводит с группой игру. Модератор должен поставить группе задачу: представить мир, где проекта группы с пользой, которую он приносит, не существует. Чего лишатся люди? Группа должна записать на стикерах как можно больше благ, которых лишится мир. Упражнение позволит выяснить миссию проекта.

Слушатель 3:

В качестве модератора проводит с группой игру. Модератор предлагает каждому участнику группы написать на листке 3 идеи, которые можно внедрить в проекте. Затем предлагает остальным членам группы обменяться листами с идеями и дополнить их. В результате группа получит детальные идеи.

##### Основные нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации принята 12.12.1993 - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 21.04.2021 [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_382666/?ysclid=l7okf4ss2r3185895228](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382666/?ysclid=l7okf4ss2r3185895228)

##### Список основной литературы:

1. Березовская О.В. О Соотношении понятий «фасилитация», «модерация», «медиация» в организационной культуре // Репутациология. 2025. № 3-4 (77-78). С. 61-64.
2. Чумиков А.Н. Переговоры - фасилитация – медиация // Учебное пособие / Москва, 2025.

3. Сакурова Л.Р. Фасилитация: что это и зачем она бизнесу // В сборнике: Фундаментальные научно-практические исследования. сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции. Анапа, 2025. С. 41-51.
4. Оралканова И. А., Рапикова С. А., Сапарова Г. С., Абишева Ш. Ш., Сембаев Т. М. Совершенствование фасилитационной компетентности педагогов как действенной формы их непрерывного профессионального развития // Вестник Торайгыров университета. Педагогическая серия. 2025. № 3, 2025. С. 416-431.
5. Степанова И.Ю., Никитенко Ю.А. Организация работы с учебной группой как субъектом образовательного взаимодействия // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 83-4. С. 171-173.
6. Ахметов А.А. Позиции преподавателя в процессе взаимодействия со студентами // В сборнике: Традиции и инновации в современном образовательном пространстве. Сборник статей молодых ученых Российской академии образования. Москва, 2025. С. 324-328.
7. Яхонтова Е.С. Преимущества и проблемы внедрения командного метода работы // Современное управление, 2023. № 10. С. 27–32.
8. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 317 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18839-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/551783> (дата обращения: 12.12.2024).
9. Чумиков А.Н. Переговоры — фасилитация — медиация / А.Н. Чумиков. - Москва: Аспект Пресс, 2024. - 160 с. - ISBN 978-5-7567-0738-0. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=66235954>.
10. Староверова К.О. - Технологии управления персоналом в государственных структурах Учебник и практикум / Сер. 76 Высшее образование. (2-е изд., пер. и доп) Москва, 2024. – 177 с. / ISBN: 978-5-534-17311-6 [сайт]. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=56755574>.
11. Сачкова, М. Е. | Современные концепции и подходы к групповой дифференциации в малых группах: учебное пособие для вузов / М. Е. Сачкова. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 120 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20197-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sovremennye-konceptcii-i-podhody-k-grupповoy-differenciacii-v-malyh-gruprah-586795#page/1>.
12. Технологии управления качеством человеческих ресурсов // Смешко О.Г., Василенко Н.В., Безденежных Т.И., Торгунаков Е.А., Пастухов А.Л. Монография / Санкт-Петербург, 2024 – 70 с. - ISBN: 978-5-94047-962-8 [сайт]. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67895066>
13. Плаксина, И. В. Интерактивные образовательные технологии: учебное пособие для вузов / И. В. Плаксина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 151 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07623-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/interaktivnye-obrazovatelnye-tehnologii-537584#page/1>;
14. Расиел, Итан Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / Итан Расиел: перевод С. Кривошеин. — 7-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82719.html>.

#### **Список дополнительной литературы:**

1. В Б. Алферьева-термсикос Применение технологии модерации для организации дистанционных занятий // Международный журнал гуманитарных и естественных наук.

2024. №8-1 (95). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-tehnologii-moderatsii-dlya-organizatsii-dstantsionnyh-zanyatij> (дата обращения: 12.02.2026).
2. Ольга Тимофеевна Мельникова, Екатерина Михайловна Нестерова Особенности групповой дискуссии в очных и онлайн фокус-группах // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-grupповой-diskussii-v-ochnyh-i-onlayn-fokus-grupпах> (дата обращения: 12.02.2026).
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебное пособие для среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 386 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17957-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-534055>;
4. Шамис, А. Л. Модели поведения, восприятия и мышления: учебное пособие / А. Л. Шамис. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 276 с. — ISBN 978-5-4497-0331-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89447.html>;
5. Симингтон, Дж. Клиническое мышление Уилфреда Биона / Дж. Симингтон, Н. Симингтон. — Москва: Когито-Центр, 2010. — 285 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/3890.html>;
6. Шендяпин, В. М. Моделирование принятия решения и уверенности в сенсорных задачах / В. М. Шендяпин, И. Г. Скотникова. — Москва: Институт психологии РАН, 2015. — 208 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/51930.html>;
7. Агаева, А. Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А. Ш. Агаева, Ш. А. Идрисов. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9729-0854-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124038.html>.
8. Виговская, М. Е. Психология делового общения: учебное пособие для бакалавров / М. Е. Виговская, А. В. Лисевич. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 139 с. — ISBN 978-5-394-04357-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102278.html>.
9. Бальтанова Г. Ж. Работа в малых группах как одна из активных форм организации аудиторной работы обучающихся в образовательных учреждениях высшего образования // Научное и образовательное пространство: перспективы развития: материалы II Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 24 апр. 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 56–58.
10. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и неудач. М.: НРРО, 2003. С. 187.
11. Бычкова Л.В., Данилина А.А., Бородкина Н.В., Иоффе А.Н. Модерация: как сделать групповую работу обучающихся интересной и полезной? // В сборнике: UniverCity: Города и Университеты. Москва, 2020. С. 141-160.
12. Вальдман И.А., Мерецков О.В. Методические аспекты организации групповой работы обучаемых при реализации программ повышения квалификации в дистанционном формате // Открытое образование. 2017. Т. 21. № 6. С. 70-80.
13. Групповая работа: как обеспечить эффективное взаимодействие // Журнал EduTech СберУниверситет, №6, 2022 г.
14. Кулакова А.Б. Условия успеха командной работы в современной организации // Социальное пространство. 2020. Т. 6. № 2. С. 4.
15. Маковская Е.В., Яскевич С.В. Организации групповой работы с использованием онлайн-сервисов // В сборнике: Актуальные проблемы бизнес-образования. Материалы XVII Международной научно-практической конференции. Белгородский гос. университет,

Иниверситет бизнеса и менеджмента технологий, Ассоциация бизнес-образования, 2018. С. 128-130.

### **Интернет-ресурсы:**

1. Сайт международной ассоциации фасилитаторов IAF [www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org)
2. Сайт Сбера [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business)
3. Энциклопедия практической психологии. - <http://www.psychologos.ru>
4. Мотивация персонала - <http://hr-portal.ru/>
5. Стратегическая сессия: просто о сложном // Электронный ресурс <https://ableplus.ru/eduproduct/stratsession/3script>
6. Боровикова Е. Модерация для решения бизнес-задач: 5 полезных инструментов // <https://alpinabook.ru/blog/moderatsiya-dlya-resheniya-biznes-zadach-5-poleznykh-instrumentov/?ysclid=m13f9lt8wj730998854>

При подготовке к итоговой аттестации слушатели используют нормативные правовые документы, основную и дополнительную литературу, Интернет-ресурсы и компьютерные справочные правовые системы (Гарант, Консультант-Плюс, Кодекс).

## **4. Оценка качества освоения программы повышения квалификации**

### **4.1. Формы и объем итоговой аттестации**

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

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемыми 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 в форме итогового зачета (тестирования).

Итоговый тест включает в себя 32 тестовых задания. Для успешного прохождения теста необходимо набрать более 22 правильных ответа, что составляет 69 % от общего количества тестовых заданий.

Таблица 4.1.1

**Примерные тестовые задания к итоговой аттестации**

№	Вопрос	Варианты ответа
1.	<p>Выберите правильное определение. Групповая динамика – это:</p>	<p>А. Технологии, применяемые группой при подготовке принятия коллективного решения Б. Совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнация, регресс, распад В. Хронология действий участников группы Г. Все варианты верны</p>
2.	<p>Выберите правильное определение. Проектная деятельность – это:</p>	<p>А. Управление разработанными проектами Б. Деятельность по постановке и достижению конкретных целей, основанный на проработке задач и вариантов её достижения в ограниченное времени и при дефиците ресурсов В. Деятельность по разработке проектов Г. Нет правильного определения</p>
3.	<p>Найдите неправильное определение. Модерация – это:</p>	<p>А. Совокупность техник и методов по организации взаимодействия в группе с целью принятия решений Б. Способ системного, структурированного ведения совещания (семинара) с прозрачными методами в целях эффективной подготовки, проведения и подведения итогов встречи В. Управление групповой работой Г. Материально-техническое обеспечение групповой работы формами/шаблонами, инструментами и канцелярскими принадлежностями Д. Нет неправильных ответов</p>
4.	<p>Выберите правильное определение. Деструктор в группе – это:</p>	<p>А. Человек со своим мнением Б. Критически настроенный участник, подвергающей сомнению выводы и решения группы В. Участник с анти-компетенциями, демонстрирующий поведение, препятствующее успеху в работе. Г. Нет правильного определения</p>
5.	<p>Выберите правильное определение. Рефрейминг – это:</p>	<p>А. Термин, который широко используется для описания технологий управления сопротивлением Б. Термин, который широко используется для управления ресурсными состояниями В. Термин, который широко используется для описания используемых им процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных психических шаблонов. Г. Нет правильного определения</p>

№	Вопрос	Варианты ответа
6.	Выберите правильное определение Технология «Шесть Шляп Мышления» (Six Thinking Hats) Эдварда де Боно, позволяет:	А. Развивать аналитическое мышление; Б. Формировать социально-эмоциональное развитие участников группового процесса? В. Развивать латеральное мышление, структурировать и сделать намного более эффективной любую умственную работу, как личную, так и коллективную. Г. Все варианты верны
7.	Выберите технологию. Ч.Лендри разработал технологию -:	А. Круговорот Б. Цепочку связей В. Моделирование ситуации
8.	Перечислите верные. Основные блоки карты эмпатии:	А. Что говорит и делает? Что думает и чувствует? Что слышит? Что видит? Боль? Достижения? Б. Ценностное предложение, каналы коммуникаций и сбыта, ключевые партнеры, ключевые ресурсы В. Работа потребителя, боль? Выгоды, товары и услуги, факторы выгод, факторы помощи Г. Все блоки верны
9.	Выберите правильный ответ. В основе эмпатии лежит:	А. Понимание опыта потребителя, его чувств и ощущений, которое направлено на дальнейшее наполнение разрабатываемого инновационного продукта Б. Способность встать на место другого человека, понять его потребности, текущий образ жизни, его желания и боли В. Миссия компании, т. е. видение того, что из себя должна она представлять или за что она должна бороться Г. Все ответы правильные
10.	Какое из утверждений о «заинтересованной стороне» реализуемого группой проекта, по Вашему мнению, является <u>неверным</u> ?	А. Она может иметь полномочия для решения ключевых проблем или быть их источником Б. Она может обладать важной для проекта информацией или знаниями В. Она может владеть критически важными для проекта ресурсами Г. Она всегда заинтересована в получении результатов проекта
11.	Какое действие не относится к «мозговому штурму»?	А. Высказывание Б. Генерация идей В. Дискуссия Г. Кластеризация В. Приоритизация
12.	Выберите правильные определения. Роли раздражителя в проектной работе.	А. Конструктивный оппонент Б. Деструктор В. Лидер Г. Провокатор ускорения Д. Вопрошатель Е. Генератор альтернативных идей Ж. Конформист З. «Троль» И. Все определения верны
13.	Что не относится к базовым правилам схематизации:	А. Последовательности и развилки Б. Блоки и хабы В. Указатели Г. Иерархии

№	Вопрос	Варианты ответа
		Д. Наложения Е. Обратные связи
14.	Что из перечисленного не относится к способам достижения высокого результата и эффективности в групповой работе при решении управленческой задачи?	А. Управление конфликтами Б. Принятие решений на основе сотрудничества В. Ограждение команды от проблем Г. Открытые коммуникации
15.	Какой из вариантов правильно характеризует закономерность, которая связана с коммуникациями?	А. Чем больше звеньев в цепи, тем эффективнее принимаемое решение Б. Чем больше звеньев в цепи, тем больший процент занимают неформальные коммуникации В. Чем больше звеньев в цепи, тем больше вероятность информационных потерь Г. Чем больше звеньев в цепи, тем на большее расстояние можно передать информацию
16.	Какое утверждение соответствует принципу Парето?	А. 80% проблем вызываются 20% основных причин Б. 80% важных дел потребляют 20% времени В. 20% квалифицированных сотрудников могут заменить 80% неквалифицированных Г. Вероятность выполнить 80% мероприятий в срок равна 20% Д. 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата
17.	Выберите один ответ. Какие способности проявляет человек при Problem solving (Решение проблем) – в процессе обдумывания сложных жизненных задач?	А. К сбору информации и ее осмыслению; продуктивному мышлению; стратегическому и системному мышлению; рефлексии Б. К сбору информации, ее накоплению, систематизации и передачи по различным каналам связи для принятия решений В. К осмыслению задачи, поиску дополнительной информации и ее интерпретации для аудитории
18.	Определите неправильное состояние. Фрустрация как один из этапов креативного процесса поиска идей решений проблемы характеризуется состоянием:	А. Интенсивный поиск решения. Обычно энергия истощается довольно быстро, наступает творческий тупик. Б. Субъект прекращает сознательную, связанную с логическими операциями работу над проблемой, и начинается работа на бессознательном уровне. В. Субъект проанализировал всю информацию и не нашел решения. Находясь в тупике, многие отказываются от дальнейшего поиска решения проблемы. Опытные люди отпускают размышления в скрытую фазу, но не отказываются от них: "я подумаю над этим завтра". Г. Момент, когда бессознательное «отдает» сознанию решение проблемы. Бурные позитивные эмоции, оживление, эйфория.
19.	С помощью чего (какого эффекта) не может осуществляться управление групповым обсуждением:	А. Модерации Б. Ингибиции В. Фрустрации Г. Фасилитации
20.	Какое из утверждений не верно:	А. Модератор не "начальник", а равноправный член группы. Б. Модератор не несет ответственности за процесс обсуждения и решения.

№	Вопрос	Варианты ответа
		<p>В. Модератор организует процессы коммуникации и поиска решения проблемы. Группа признает его в этой роли.</p> <p>Г. Цель модерации: реализовать потенциал каждого члена группы и добиться эффекта синергии.</p>
21.	<p>Определите верное высказывание.</p> <p>Идентификация типов мышления.</p>	<p>А. Быстрое мышление – неосознанная, интуитивная форма мышления, включает экспертные знания и автоматические действия мозга в области восприятия и памяти.</p> <p>Медленное мышление – глубокая, «думающая» форма мышления, требующая заметных, осознанных усилий/</p> <p>Б. Быстрое мышление – сознательное, разумное, энергетически более затратное, требует усилий и настройки, ощущение деятельности, выбора и концентрации «чистого разума», выстраивает сложные схемы мыслей в последовательность.</p> <p>Медленное мышление – интуитивное, спонтанное, энергетически менее затратное, срабатывает автоматически, провоцирует впечатления и чувства, создает сложные схемы мыслей.</p> <p>В. Быстрое мышление – осмысленное, волевое усилие, энергетически затратное, требующее предварительной настройки, обеспечивает сортировку умозаключений в поиске наиболее уместного.</p> <p>Медленное мышление – энергетически экономный способ анализа состояний и внешней информации, не требующий подготовки и планирования, обеспечивает логически связанную цепь умозаключений.</p>
22.	<p>Найдите правильный ответ. Сколько командных ролей по типологии Р.Белбина существует?</p>	<p>А. 9 ролей</p> <p>Б. 7 ролей</p> <p>В. 5 ролей</p> <p>Г. Нет правильного ответа</p>
23.	<p>В чем идея амортизации как способа разрешения конфликта?</p>	<p>А. Настоять на своем</p> <p>Б. Уступить давлению партнера</p> <p>В. Обвинить партнера в конфликте</p> <p>Г. Все варианты верны</p>
24.	<p>Назовите стиль поведения в конфликте, при котором соглашение между участниками конфликта достигается путем взаимных уступок.</p>	<p>А. Сотрудничество;</p> <p>Б. Компромисс;</p> <p>В. Приспособление;</p> <p>Г. Конкуренция;</p> <p>Д. Консенсус</p>
25.	<p>Выберите правильный метод психологии, дающий возможность изучать взаимоотношения в группе и коллективе:</p>	<p>А. Тестирование</p> <p>Б. Социометрия</p> <p>В. Анкетирование</p> <p>Г. Интервью</p> <p>Д. Беседа</p>
26.	<p>Определите эмоциональное состояние, которое возникает при наличии реальных непреодолимых или кажущихся таковыми</p>	<p>А. Аффект</p> <p>Б. Стресс</p> <p>В. Страсть</p> <p>Г. Фрустрация</p> <p>Д. Паника</p> <p>Е. Эйфория</p>

№	Вопрос	Варианты ответа
	препятствий на пути достижения цели.	
27.	Определите, при каком явлении люди склонны соглашаться с мнением группы, даже при наличии внутреннего несогласия	А. Негативизм Б. Конформизм В. Самоопределение Г. Конфронтация
28.	Фасилитация и модерация – разные понятия?	А. Это одно и то же Б. Это разные техники
29.	Выберите правильное определение. Игрофикация – это ...	А. Игровые способы усвоения информации Б. Использование игровых элементов и приемов дизайна игр в неигровом контексте В. Типы взаимодействия для повышения продуктивности коммуникации Г. Специально созданная форма общения в образовательном процессе
30.	Выберите правильное определение. Социальная адаптация – это:	А. Процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды Б. Процесс приспособления личности, социальной группы к новой среде жизнедеятельности В. Процесс приспособления среды жизнедеятельности к отдельному человеку

Таблица 4.1.2

**Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета**

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
69-100	«зачтено»	22-30 правильных ответов
0-69	«не зачтено»	0-21 правильных ответов

## 5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-8. Способен выполнять свои профессиональные функции в организациях разного типа, осознанно соблюдая организационные политики и процедуры	– владеет технологиями управления малыми и большими группами участников мероприятий; – владеет практическими навыками по разрешению конфликтных ситуаций, направлению группы к единой цели для решения общей задачи.
ПСК-1. Психолого-педагогическое и методическое сопровождение реализации основных и дополнительных образовательных программ	– владеет методиками распределения времени и управления временем групповой работы; – владеет практическими навыками по формированию и реализации планов развивающей работы с участниками мероприятий с учетом их индивидуально-психологических особенностей.