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

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«17» ноября 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ СОПРОВОЖДЕНИЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

А.Г. Даниш,
директор Центра управления групповой коммуникации Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС, к.э.н.

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

Руководитель программы:

А.Г. Даниш,
директор Центра управления групповой коммуникации Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС, к.э.н.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол № 47 от «17» ноября 2026 года.

Содержание

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ…….. 4
   1.1. Цель и задачи реализации программы……..... 4
   1.2. Нормативные правовые акты……..... 4
   1.3. Планируемые результаты обучения……..... 5
   1.4. Категория слушателей…… 7
   1.5. Формы и технологии обучения……..... 7
   1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий…..... 7
   1.7. Документ о квалификации…… 7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ……...…… 7
   2.1. Календарный учебный график…….. 8
   2.2. Учебный план……..... 8
   2.3. Содержание программы по дисциплинам……..... 10
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ 11
   3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы…….…….... 11
   3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы…….…… 12
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ……..... 15
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ…….…… 23

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)[1].

[1] Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы – сформировать компетенции по эффективной организации и проведению групповой работы с использованием методов и технологий модерации и фасилитации.

Задачами программы являются:

- освоить современные инструменты модерации и фасилитации;
- научиться проектировать и адаптировать сценарии групповой работы;
- отработать навыки управления групповой динамикой и вовлечения участников;
- познакомиться с игровыми, онлайн-инструментами и возможностями искусственного интеллекта в организации групповой работы;
- применить полученные знания на практике — в упражнениях, симуляциях и разборе кейсов.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
4. Приказ РАНХиГС от 20.04.2026 № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программам в Академии».
5. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
6. Приказ РАНХиГС от 13.01.2026 №02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».
7. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
8. 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.
9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.07.2015 № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)».
10. 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».

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

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

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

14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

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

– 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).

– ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 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. Переговорный и медиационный	ОПК-8[2]. Способен выполнять свои профессиональные функции в организациях разного типа, осознанно соблюдая организационные политики и процедуры	*Владеть навыками:* разрешения конфликтных ситуаций, направлению группы к единой цели для решения общей задачи	*Знать:* основные термины в конфликтологии; виды конфликтов и способы их разрешения	*Уметь:* 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	ПСК-1[3]. Психолого-педагогическое и методическое сопровождение реализации основных и дополнительных	*Владеть навыками:* формирования и реализации планов развивающей	*Знать:* методологию психолого-педагогической науки, основы возрастной и	*Уметь:* использовать качественные и количественные методы

[2] 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.

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

образовательных организациях общего, профессионального и дополнительного образования, сопровождение основных и дополнительных образовательных программ	образовательных программ	работы с обучающимися с учетом их индивидуально-психологических особенностей	педагогической психологии, методы, используемые в педагогике и психологии; профессиональную этику	психологического обследования; владеть приемами преподавания, организации дискуссий, проведения интерактивных форм занятий
УК –универсальная компетенция «Командная работа и лидерство» (формируются и (или) совершенствуются)				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	**Код и наименование универсальной компетенции выпускника**	**Практический опыт**	**Знания**	**Умения**
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	*Владеть навыками:* определения оптимальных способов решения задач, возникающих во время работы с группой	*Знать:* способы эффективного целеполагания	*Уметь:* планировать собственную деятельность исходя из имеющихся ресурсов; владеть навыками по публичному представлению результатов решения конкретной задачи
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	*Владеть навыками:* управления групповой работой с использованием модерационных и фасилитационных техник; выработка стратегии группы и ее реализация	*Знать:* особенности организации групповой работы, типовых ролей в группе, основных терминов, применяемых в контексте организации групповой работы, стратегирование в групповой работе	Уметь: организовывать обучение и развитие группы; определить желаемое состояние группы, динамику развития; применять инструменты и методы оценки, реагирования, мониторинга и контроля в группе

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура).

1.5. Формы и технологии обучения

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

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 1 неделя 3 дня.

Общая трудоемкость программы составляет 48 академических часов, из которых 40 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе 24 академических часа с применением дистанционных образовательных технологий; 8 академических часов с применением электронного обучения (6 академических часов самостоятельной работы и 2 академических часа итоговой аттестации).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 50 человек, практической (семинарской) группы – 20-25 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 1 неделя 3 дня	
1 неделя	3 дня
УЗ ДОТ	УЗ/ИА ЭО

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Методы и технологии сопровождения групповой работы»

№ п/п	Наименование дисциплины, 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 (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	**Модуль 1. Теоретические аспекты организации и проведения групповой работы**	**30**							**24**	**12**	**12**			**6**				**ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3**
1.1	Типология форматов групповой работы. Роль модератора и фасилитатора	8							2	2				6				ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
1.2	Онлайн инструменты в групповой работе	2							2		2							ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
1.3	Инструменты фасилитации в работе с командами	2							2		2							ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
1.4	Методики глубинного анализа проблем	2							2	2								ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
1.5	Системное мышление и системный подход	2							2	2								ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
1.6	Управление групповой динамикой	2							2	2								ОПК-8

																		ПСК-1 УК-2 УК-3
1.7	Методы вовлечения участников в групповую работу	2							2		2							ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
1.8	Работа с заинтересованными сторонами	2							2	2								ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
1.9	Основные принципы ИИ в модерации и организации коммуникаций	4							4	2	2							ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
1.10	Симулятор проектной работы в группе	4							4		4							ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
2.	**Модуль 2. Контактная работа с аудиторией: методы и технологии модерации и фасилитации**	**16**	**16**		**16**													**ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3**
2.1	Работа с конфликтами и сопротивлением	2	2		2													ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
2.2	Коммуникации в групповой работе	4	4		4													ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
2.3	Игропрактики в групповой работе	4	4		4													ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
2.4	Кейсы сложных ситуаций	4	4		4													ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
2.5	Обратная связь и рефлексия в групповой работе	2	2		2													ОПК-8 ПСК-1 УК-2 УК-3
	Всего:	**46**	**16**		**16**				**24**	**12**	**12**			**6**				
	Итоговая аттестация:	**2**															**2/3**	
	Итого:	**48**	**16**		**16**				**24**	**12**	**12**			**6**			**2**	

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Наименование темы	Содержание темы
Модуль 1. Теоретические аспекты организации и проведения групповой работы	
1.1. Типология форматов групповой работы. Роль модератора и фасилитатора	Типология форматов групповой работы. Цели, задачи и ожидаемые результаты. Выбор роли модератора и фасилитатора под задачу.
1.2. Онлайн инструменты в групповой работе	Рассматриваются программные решения для обеспечения проектной групповой работы в онлайн среде. В их числе решения для проведения видеоконференций, решения для работы удаленных проектных команд в едином информационном пространстве с помощью интерактивных онлайн досок, моделирующих аудиторную работу команд с флипчартами.
1.3. Инструменты фасилитации в работе с командами	Базовые понятия, практические кейсы, основные методы фасилитации. Роль фасилитатора. Отличие от модератора. Инструменты фасилитационных техник в онлайн пространстве и контактной аудиторной работе.
1.4. Методики глубинного анализа проблем	Рассматриваются методы анализа проблемного поля, поиска глубинных корневых причин проблем предметной области проектной работы.
1.5. Системное мышление и системный подход	Многозадачность в проектной работе модератора. Понимание типов мышления. Системный взгляд на результаты содержания проектной работы. Системное мышление и системный подход. Способы тренировки и развития системного мышления.
1.6. Управление групповой динамикой	Роль групповой динамики. Факторы влияния на групповую динамику. Возможности модератора для усиления групповой динамики, управления ею и границы влияния динамики на результат.
1.7. Методы вовлечения участников в групповую работу	Рассмотрение способов стимулирования для включения в работу проектной команды, мотивационные механизмы для проявления личности, выключение деструкторов, ролевые позиции модератора.
1.8. Работа с заинтересованными сторонами проекта	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.
1.9. Основные принципы ИИ в модерации и организации коммуникаций	Технологии развития искусственного интеллекта. Существующие разновидности ИИ и функциональные возможности. Направления использования возможностей ИИ в задачах модерационного сопровождения.
1.10. Симулятор проектной работы в группе	Практическое занятия по онлайн модерации проектных команд с использованием онлайн досок, виртуальных комнат. В ходе занятия участники пробуют себя в роли

	модератора и получают практический навык использования всех ранее рассказанных в лекциях инструментов и методов.
Модуль 2. Контактная работа с аудиторией: методы и технологии модератора и фасилитации	
2.1. Работа с конфликтами и сопротивлением	Скрытые конфликты на сессиях, сопротивление изменениям, работа со сложными участниками.
2.2. Игропрактики в групповой работе	Роль игропрактик в решении содержательных задач. Игровые разминки и паузы. Способы интеллектуальной возгонки. Игровые презентации. Ролевые игры и командообразование. Организационно-деятельные игры.
2.3. Коммуникации в групповой работе	Навыки слушания, уточнения, фиксации договоренностей. Управление процессом групповой работы.
2.4. Кейсы сложных ситуаций	Практическое занятие. Игровая проектная сессия, в ходе которой каждый участник пробует роль модератора и участника сессии. Игра проходит в трех минигруппах. Три наставника выполняют роль ведущих по сценарию сессии, направляют по тактам, наблюдают за переходом ролей и по итогу сессии дают обратную связь по выявленным ошибкам, сильным моментам модерации того или иного участника. В данной проектной сессии участники приобретают навыки самостоятельной модерации.
2.5. Обратная связь и рефлексия в групповой работе	Роль обратной связи в работе модератора. Принципы конструктивной обратной связи участнику и группе. Способы получения обратной связи от участников. Рефлексия как инструмент завершения этапа и групповой работы. Техники подведения итогов, фиксации выводов и перевода опыта в дальнейшие действия.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Занятия по реализуемой программе проводятся через Автоматизированную систему смешанного обучения (СДО) АСУО. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ newportal.gosedy.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.

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.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Реализация программы осуществляется на основе платформы Яндекс Телемост или МТС Линк.

Дополнительно используется функционал интерактивной доски МТС Линк или Holst.

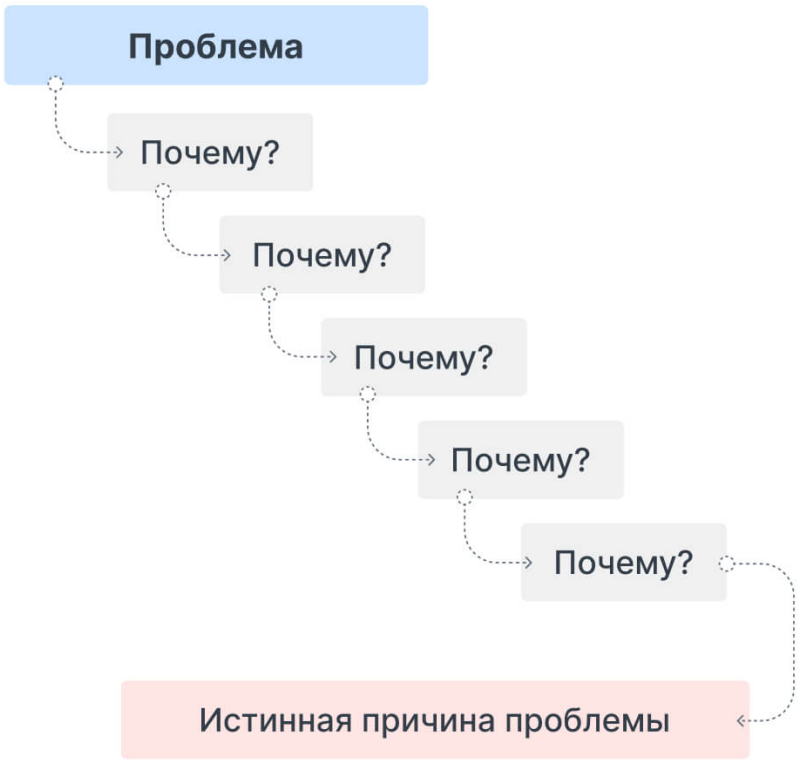
Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования).

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Пример проведения практического занятия

Необходимо истинную причину проблемы в рамках предложенной проблематики, задавая уточняющий вопрос «Почему?». Количество вопросов может быть разное.

Визуализируйте диаграмму в виде схемы на рисунке.



Самостоятельная работа

В рамках самостоятельной работы слушатели изучают электронный курс «Групповая работа: от хаоса к результату» через автоматизированную систему смешанного обучения (СДО) АСУО.

Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации принята 12.12.1993 - 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

Основная литература:

1. Лапидус Л.М., Суховилов Б.М. Обзор методологий управления проектами и проектирование методологии управления цифровыми продуктами // В сборнике: Молодой исследователь. Материалы 7-й научной выставки-конференции научно-технических и творческих работ студентов. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет. 2026. С. 185-192.
2. Шастин А.В. Рефлексия методологии диссертации «Моделирование бизнеса предприятия инструментами категориальной методологии» // В сборнике: Омские научные чтения. Материалы VIII Всероссийской научной конференции. В 2-х частях. Омск, 2026. С. 247-252.
3. Морозова И.Г., Рашидова И.А., Рашидов О.И., Тимакин О.А., Новосельский С.О. Стратегирование целеполагания в системе корпоративного менеджмента // Финансовый менеджмент. 2025. № 9. С. 190-201.
4. Тургаева А.А. Методологические аспекты формирования системы требований к целеполаганию в области обеспечения устойчивого социально-экономического развития и экономической безопасности Российской Федерации // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 2.
5. Ахохова А.В., Тлакадугова М.Х., Агнокова Т.Х., Габараева З.Г., Беказиева Д.Х., Калмыкова А.А., Чертуганова Э.Р., Фирова А.А. Форсайт-технология - инструмент проактивного стратегического прогнозирования рисков и управления антинаркотической деятельностью // Менеджер здравоохранения. 2025. № 11. С. 49-57.
6. Стремоусова Е.Г. Учет влияния фактора времени в процессе экономического стратегирования // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. № 9-2 (108). С. 263-268.
7. Двас Г.В., Бушенева Ю.И. Влияние внешнеэкономических и внешнеполитических факторов на региональное целеполагание и стратегирование // В книге: Цели и стратегии развития российских регионов в современных условиях. Санкт-Петербург, 2024. С. 92-104.
8. Грачева И.Г., Журавлев С.Е., Шинина Т.В., Синхронизация стратегических действий в методологии сопричастного стратегирования // ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА, 2021, №6 (134), с. 6-13.
9. Тренинг командообразования и групповой работы: Учебник для бакалавриата / Е.В. Камнева, Ж.В. Коробанова, Д.З. Музашвили.- М.: Прометей, 2021.-216 с.
10. Ларионов, И. К. Невербальное мышление (От мышления словами к мышлению смысловыми идентификациями) / И. К. Ларионов. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 376 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110980.html
11. Балдин, К. В. Управление рисками: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 5-238-00861-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/71229.html
12. 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

13. Марченко, Б. И. Анализ риска: основы управления рисками: учебное пособие / Б. И. Марченко. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2019. — 122 с. — ISBN 978-5-9275-3124-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/95769.html

14. Козлов, В. В. Групповая работа. Стратегия и методы исследования: методическое пособие / В. В. Козлов. — Саратов: Вузовское образование, 2014. — 70 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/18324.html

15. Степаненко, К. И. Участие заинтересованных сторон в принятии решений: теория и практика взаимодействия / К. И. Степаненко, Е. В. Перфильева; под редакцией Е. В. Перфильевой. — Новокузнецк: Всемирный фонд дикой природы (WWF), ИнЭкА, 2018. — 121 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/97458.html

16. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

17. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия: учебное пособие / В.Н. Уродовских. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2023. — 168 с. // Электронно-библиотечная система Znanium: [сайт]. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1905241

18. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москвуа: ИНФРА-М, 2023. — 153 с. // Электронно-библиотечная система Znanium: [сайт]. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1897324

Дополнительная литература:

1. Тихомирова О.Л. Институциализация социального проектирования: проблема и целеполагание // В сборнике: Актуальные проблемы социальных и психологических наук: теория, методология, практика. Материалы симпозиума XIX (LI) Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Кемерово, 2024. С. 257-261.

2. Ливенцова Н.О., Дюльдина С.А. Роль целеполагания в управлении организацией // Научно-практические исследования. 2020. № 10-7 (33). С. 14-17.

3. Гаджиев Р.Н. Стратегирование занятости в цифровой экономике как основа стратегирования инновационного развития регионов // В сборнике: Теория и практика стратегирования. Сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 231-236.

4. 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

5. 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

Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 464 с. // Электронно-библиотечная система Znanium: [сайт]. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1045608

Интернет-ресурсы:

- https://www.nalog.gov.ru/ - Федеральная налоговая служба Российской Федерации

- https://www.minfin.ru/ru/ - Министерство финансов Российской Федерации
- www.council.gov.ru – Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации
- www.duma.gov.ru – Государственная Дума Российской Федерации
- http://pravo.gov.ru/ - Официальный интернет-портал правовой информации Российской Федерации

Справочные системы:

- http://nlr.ru/ - Российская национальная библиотека
- https://rusneb.ru/ -Национальная электронная библиотека
- https://www.rsl.ru/ - Российская государственная библиотека
- https://www.rambler.ru/ - Поисковая система
- https://yandex.ru/ - Поисковая система
- http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
- https://www.garant.ru/ - Гарант

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачёта в формате тестирования. 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 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.

Примерные тестовые вопросы к итоговой аттестации

Таблица 4.1.1

	Вопрос	Варианты ответа
1	Выберите неправильное определение: Методология – это:	А. Учение о методах, способах и стратегиях исследования предмета.

		Б. Способы объективной оценки и мониторинга функционирования систем, обеспечивающие своевременную коррекцию и оптимизацию управления. В. Тип рационально-рефлексивного сознания, направленный на изучение, совершенствование и конструирование методов в различных сферах деятельности.
2	Выберите правильное определение. Групповая работа – это:	А. Технологии, применяемые группой при подготовке принятия коллективного решения Б. Формат взаимодействия участников, объединенных общим направлением содержательной работы В. Производство группой продукции по определённой технологии Г. Все варианты верны.
3	Выберите правильное определение. Сопричастное стратегирование – это:	А. Реализация стратегии для сопричастных лиц и организаций Б. Разработка стратегического плана в круге заинтересованных сторон, сопричастных В. Процесс определения и утверждения замысла и сопровождения/организации стратегической деятельности по достижению замысленного в сопричастном взаимодействии широкого круга вовлекаемых и мотивируемых лиц и организаций Г. Контроль за выполнением стратегии с привлечением общественной и профессиональной экспертизы Д. Нет правильного определения
4	Найдите правильный ответ. Модерация от фасилитации отличается:	А. Лидирующей позицией модератора Б. Чётким алгоритмом работы группы В. Подстройкой методов и техник под настроения и динамику работы группы Г. Обеспечением групповой работы формами/шаблонами, инструментами и канцелярскими принадлежностями.
5	Определите позицию, которую модератор/фасилитатор не может брать на себя в группе:	А. Ведущий обсуждения Б. Критик В. Генератор идей Г. Эксперт Д. Медиатор Е. Коммуникатор
6	Выберите правильное содержание деловой игры ««Вертушка»:	А. Последовательная передача права слова в дискуссии Б. Взаимообмен информацией о проделанной работе групп через делегирование части участников для ознакомления и переходы от группы к группе В. Разминочное мероприятие, в котором участники, взявшись за руки, движутся по кругу

		и последовательно выполняют задания модератора Г. Нет правильного определения
7	Кто автор техники «5 Почему»	А. Гарри Ансофф Б. Сакити Тойода В. Генри Форд Г. Майкл Портер
8	Выберите правильное определение. «Мозговой штурм» – это:	А. Вид совещания, во время которого участники высказывают идеи, альтернативные предложенной ведущим Б. Метод командной работы, базирующийся на стимулировании творческой деятельности участников группы, которые обсуждая актуальные вопросы, предлагают идеи, варианты для решения, собирая самое большое количество всевозможных вариантов, не критикуя и не обсуждая их. В. Форма коммуникации, в которой каждый имеет право высказать идеи по теме обсуждения, задать вопрос и выступить с замечаниями к высказываниям других Г. Нет правильных ответов
9	Выберите 4 неправильные части из аббревиатуры PESTEL	1) Progressive – Перспективные, Развивающиеся, Трендовые 2) Political – Политические 3) Strategy - Стратегические 4) Social- Социокультурные 5) Technological- Технологические 6) Tactical - Тактические 7) Energy – Энергетические 8) Environmental- Экологические
10	Выберите правильный ответ. Форсайт - это:	А. Технология и формат коммуникации, позволяющие участникам договориться по поводу образов будущего, а также, определив желаемый, согласовать действия в его контексте. Б. Технология ускорения групповой работы В. Способ конструирования моделей систем, прототипов Г. Все ответы верны.
11	Выберите неправильную стадию конфликта :	А. Инцидент В. Эскалация Г. Временное перемирие Д. Сбалансированное противостояние
12	Выберите два обязательных признака сопричастности:	А. Ответственность Б. Наблюдение В. Заинтересованность Г. Признание Д. Отчётность Е. Инициативность

13	Какие действия не относится к «мягкому голосованию»?	А. Несколько голосов у участника Б. Один участник – один голос В. Голосуем за любое число идей Г. Выбираем единственную идею В. Голосуем не более, чем за три идеи
14	Выберите 2 неправильных определения. Схематизация – это:	А. Чертежное или логическое изображение соотношений и взаимное расположение предметов действий и понятий Б. Отображение системы в табличной форме с развёртыванием по осям X и Y В. Коллективное рисование на листах флипчартов маркерами в группах схем — чертежей рабочих ситуаций деятельности в оргструктурном, процессном, материальном, (связей) и функциональном планах с перспективой их объединения на одном листе флипчарта с разделением слоев мышления, коммуникации и деятельности. Г. Развёрнутый во времени план действий – дорожная карта Д. Систематизация логических связей в графическом виде с использованием смысловых блоков, стрелок, хабов (развилок), указателей, подписей, наложений, условных обозначений
15	Выберите правильное определение. Симуляция в деятельности – это:	А. Обман, хитрость, способ достижения желаемого путём дезориентации противников Б. Саботаж, игнорирование или профанация выполнения задачи В. Имитация какого-либо физического процесса при помощи искусственной (напр., механической или компьютерной) системы. В вычислительной математике используется перевод "математическое моделирование" Г. Обеспечение роста мотивации участников деятельности специальными мерами и поощрениями
16	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
17	К какому виду анализа относится определение: «анализ данных с учётом изменения во времени, начиная от текущего момента времени к какому-либо прошедшему периоду времени»	А. Системный Б. Контентный В. Событийный Г. Ретроспективный Д. Перспективный Е. Онтологический Ж. Исторический
18	Выберите две правильные задачи. Задачи групповой рефлексии:	А. Достичь компромисса или консенсуса в обсуждаемом решении

		Б. Развивать умения воспринимать, понимать и оценивать других людей, самих себя, свою группу через обмен вербальной и невербальной информацией о том, как их воспринимают другие люди, насколько точно их собственное самовосприятие. В. Посредством спора, дискуссии выразить точки зрения всех участников Г. Выслушать и услышать размышления каждого участника группы, направленное на анализ самого себя (самоанализ) – собственных состояний, своих поступков и прошедших событий
19	Определите правильное состояние. Фрустрация группы:	А. Осторожность и замедленность выполнения задач в связи с несогласованностью действий и наличием конфликтов между членами группы Б. Превалирующее осознанное или неосознаваемое чувство непреодолимости процесса и невозможности выполнения поставленной задачи В. Опротестование и саботирование большинством участников задач и методов работы, декларируемых модератором/фасилитатором.
20	Выберите правильное определение. Групповая динамика – это:	А. Технологии, применяемые группой при подготовке принятия коллективного решения Б. Любые процессы взаимодействия участников, имеющие место внутри малой группы, а также изучающее эти процессы научное направление В. Хронология действий участников группы Г. Все варианты верны.
21	Найдите неправильное определение. Модерация – это:	А. Совокупность техник и методов по организации взаимодействия в группе с целью выработки и принятия решений Б. Способ системного, структурированного ведения совещания (семинара) с прозрачными методами в целях эффективной подготовки, проведения и подведения итогов встречи Г. Материально-техническое обеспечение групповой работы формами/шаблонами, инструментами и канцелярскими принадлежностями Д. Нет неправильных ответов
22	Выберите правильное определение. Деструктор в группе – это:	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

23	Выберите правильное определение. Рефрейминг – это:	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
24	Выберите правильное определение. Инструментальная область сервис-дизайна- это:	А. Карта эмпатии, Б. Карта эмпатии, Персона-модель, Ценностное предложение, CJM, кластеризация инсайтов. В. Ценностное предложение, CJM, кластеризация инсайтов Г. CJM, кластеризация инсайтов
25	Выберите правильный ответ. Для подготовки карты эмпатии, необходимо:	А. Сделать телефонный обзвон ЦА Б. Провести глубинные интервью CustDev В. Различные методы наблюдений Г. Провести социологический опрос
26	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.
27	Выберите правильный ответ. В основе эмпатии лежит:	А. Понимание опыта потребителя, его чувств и ощущений. Б. Миссия компании, т. е. видение того, что из себя должна она представлять или за что она должна бороться. В. Все ответы правильные
28	Какое из утверждений о «заинтересованной стороне» реализуемого группой проекта, по Вашему мнению, является неверным?	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
29	Какое действие не относится к «мозговому штурму»?	А. Высказывание Б. Генерация идей В. Дискуссия Г. Кластеризация В. Приоритизация

30	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
31	Какое утверждение больше соответствует исходному толкованию принципа Парето?	А. 80% важных дел потребляют 20% времени Б. 20% квалифицированных сотрудников могут заменить 80% неквалифицированных В. Вероятность выполнить 80% мероприятий в срок равна 20% Г. 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата
32	С помощью чего (какого эффекта) не может осуществляться управление групповым обсуждением:	А. Модерации Б. Ингибиции В. Фрустрации Г. Фасилитации
33	Какое из утверждений не верно:	А. Модератор не несет ответственности за процесс обсуждения. Б. Модератор организует процессы коммуникации и поиска решения проблемы. Группа признает его в этой роли. В. Цель модерации: реализовать потенциал каждого члена группы и добиться эффекта синергии.
34	Определите верное высказывание. Идентификация типов мышления.	А. Быстрое мышление – интуитивное, спонтанное, энергетически менее затратное, срабатывает автоматически, провоцирует впечатления и чувства, создает сложные схемы мыслей. Медленное мышление – сознательное, разумное, энергетически более затратное, требует усилий и настройки, ощущение деятельности, выбора и концентрации «чистого разума», выстраивает сложные схемы мыслей в последовательность. 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. Медленное мышление – интуитивное, спонтанное, энергетически менее затратное, срабатывает автоматически, провоцирует впечатления и чувства, создает сложные схемы мыслей. В. Быстрое мышление –осмысленное, волевое усилие, энергетически затратное, требующее предварительной настройки, обеспечивает

		сортировку умозаключений в поиске наиболее уместного. Медленное мышление – энергетически экономный способ анализа состояний и внешней информации, не требующий подготовки и планирования, обеспечивает логически связанную цепь умозаключений.
35	Как называют признак малой группы, суть которого состоит в возможности каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать друг друга, обмениваться информацией?	А. Контактность Б. Психологическая близость В. Сплоченность Г. Ролевые отношения
36	В чем идея амортизации как способа разрешения конфликта?	А. Настоять на своем Б. Уступить давлению партнера В. Обвинить партнера в конфликте Г. Все варианты верны
37	Назовите стиль поведения в конфликте, при котором соглашение между участниками конфликта достигается путем взаимных уступок.	А. Сотрудничество; Б. Компромисс; В. Приспособление; Г. Конкуренция; Д. Консенсус
38	Выберите правильный метод психологии, дающий возможность изучать взаимоотношения в группе и коллективе:	А. Тестирование Б. Социометрия В. Анкетирование Г. Интервью Д. Беседа
39	Выберите правильные определения. Управляемый конфликт – это:	А. Руководство конфликтующими сторонами, обеспечивающее арбитраж и принятие компромиссного решения руководящей стороной Б. Модерируемое напряжение в отношениях участников малой группы, обеспечивающее рост творческой активности и генерации альтернативных гипотез и идей. В. Все определения верны.
40	Определите эмоциональное состояние, которое возникает при наличии реальных непреодолимых или кажущихся таковыми препятствий на пути достижения цели.	А. Аффект Б. Стресс В. Страсть Г. Фрустрация Д. Паника Е. Эйфория
41	Определите, при каком явлении люди склонны соглашаться с мнением группы, даже при наличии внутреннего несогласия	А. Негативизм Б. Конформизм В. Самоопределение Г. Конфронтация
42	Фасилитация и модерация – разные понятия?	А. Одно и то же Б. Разные понятия

43	Выберите правильное определение. Барьеры в общении – это …	А. Препятствия на пути усвоения информации Б. Стратегии поведения В. Типы взаимодействия Г. Форма общения

Таблица 4.1.2

Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
67-100	*«зачтено»*	15-25 правильных ответов
0-67	*«не зачтено»*	0-15 правильных ответов

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие 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 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.
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	– владеет инструментами постановки задачи; – владеет инструментами по анализу и декомпозиции проблемного поля; – владеет методиками выработки гипотез решений
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	– владеет технологиями поддержания мотивации к содержательному участию в групповой работе; – владеет навыками управления групповой динамикой и проектированием работы в рамках технического задания;

	– умеет идентифицировать проблемы и индикаторы сопротивления группы, конфликтности в группе