

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
«05» марта 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

**ОСНОВЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ**

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

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

Руководитель программы:

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Основы процессного управления в государственном секторе» разработана в соответствии с требованиями Федерального проекта «Государство для людей»² и направлена на повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации.

Цель реализации программы – систематизировать знания в области процессного управления, познакомить с инструментами моделирования и анализа процессов, поиска и выбора решений по их оптимизации.

Задачи реализации программы:

- познакомить с основами процессного управления и требованиями к моделированию процессов в нотации BPMN 2.0;
- познакомить с методологией оптимизации процессов DMAIC;
- сформировать начальные умения анализа процессов, поиска и выбора решений по их оптимизации.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных правовых актов и стратегических 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 Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

4. 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).

5. 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».

6. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

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 – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000.

9. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н.

²Министерство экономического развития Российской Федерации
https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/

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 2017г. №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

12. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2021г. № 3878-р «О проведении эксперимента по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/>.

13. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397326/;

14. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» (<https://legalacts.ru/doc/rasporjzhenie-pravitelstva-rf-ot-01102021-n-2765-r-ob-utverzhdanii/>);

15. Федеральный Проект «Государство для людей» и разработанные в рамках него (https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyud_eu/):

- Декларация ценностей клиентоцентричного государства;
- Стандарт «Государство для людей»;
- Стандарт «Государство для бизнеса»;
- Стандарт «Для внутреннего клиента».

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

17. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письмо Минобрнауки России от 21.04.2015 № ВК-1013/06).

18. 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);
- «Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787, постановление Минтруда России от 09.02.2004 № 9);
- «Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупнённым группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих» (размещен на сайте Минтруда России, ред. от 15.08.2025).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные (ОПК), профессиональные специальные компетенции (ПСК) (формируются и совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
<p>ВД 1. Организационно-управленческая</p>	<p>ОПК-2³ - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода</p>	<p><i>Владеть навыками:</i> – Организации, разработки и реализации управленческих решений в исполнительных органах власти; – Мониторинга хода реализации стратегии.</p>	<p><i>Знать:</i> Принципы стратегического управления и стратегического планирования, организации разработки и реализации управленческих решений.</p>	<p><i>Уметь:</i> Организовывать процессы стратегического управления в системе органов исполнительной власти.</p>
<p>ВД 2. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации</p>	<p>ПСК-1⁴ – Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения</p>	<p><i>Владеть навыками:</i> – Выбор модели оценки системы процессного управления организации; – Сбор информации о результатах работы действующей системы процессного управления организации; – Оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и</p>	<p><i>Знать:</i> – Методы структурной декомпозиции процессов; – Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов; – Международные стандарты в области управления процессами; – Принципы системного подхода; – Основы бенчмаркинга; – Теория процессного</p>	<p><i>Уметь:</i> – Анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов; – Производить сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей</p>

³ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000.

⁴ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция С/01.7).

		требованиям к ней.	управления.	систем процессного управления организаций; – Составлять перспективные планы развития («дорожные карты»).
	ПСК-2⁵ – Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	<i>Владеть навыками:</i> – Планирование внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; – Руководство проектом внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; – Внедрение программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации; – Оценка эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации.	<i>Знать:</i> – Теория процессного управления; – Основы проектного управления; – Принципы и методы управления изменениями; – Основы операционного менеджмента; – Методы принятия управленческих решений.	<i>Уметь:</i> – Планировать проекты по внедрению изменений; – Оценивать риски выбранных решений; – Руководить проектами внедрения изменений; – Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; – Оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений.
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристика компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-1⁶ - умение управлять изменениями	– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; – рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности		

⁵ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция С/03.7).

⁶ Методический инструментальный по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>

		исполнения должностных обязанностей и реализует их; – разъясняет другим необходимость изменений; – в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; – не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; – быстро изменяет подход к решению.
Принятие управленческих решений	ПЛК-2⁴ – умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения	– оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; – решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; – выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; – несет ответственность за свои решения и действия.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: сотрудники ФОИВ, РОИВ, подведомственных организаций и ОМСУ, участвующие в реализации процессов предоставления услуг.

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

1.5. Формы и технологии обучения

Формы и технологии обучения – заочная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 4 недели 1 день (см. табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы составляет 54 академических часов, из которых 8 академических часов контактной работы со слушателем с применением ДОТ, 4 академических часа промежуточной аттестации с применением ДОТ, 2 академических часа итоговой аттестации с применением ДОТ; 40 академических часа самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 1018 слушателей, практической (семинарской) группы – 100 слушателей.

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 – 4 недели 1 день	
1 – 3 недели	4 неделя 1 день
СР ЭО/ПА ДОТ	УЗ ДОТ/ИА ДОТ

Календарные учебные графики заполнены с помощью условных обозначений:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ПА ДОТ – промежуточная аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Основы процессного управления в государственном секторе»

№ 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), 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	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Модуль 1. «Мышление и ценности»	20												18		2/3(Т)		ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
1.1.	Основы клиентоцентричности.	2												2				ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
1.2.	Декларация ценностей клиентоцентричного государства	2												2				ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
1.3.	Стандарт «Государство для людей»	2												2				ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
1.4	Стандарт «Государство для бизнеса»	2												2				ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
1.5.	Стандарт «Для внутреннего клиента»	2												2				ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
1.6.	Комплексное применение принципов клиентоцентричности	4												4				ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2

1.7.	Метрики и ключевые показатели эффективности. Эффекты внедрения клиентоцентричного подхода	4												4				ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
1.8.	Промежуточная аттестация	2														2/3(Т)		ОПК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
2.	Модуль 2. «Процесное управление»	24												22		2/3(Т)		ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.1.	Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роль владельца процесса и лидера в организации	4												4				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.2.	Выбор приоритетов для оптимизации	4												4				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.3.	Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы	4												4				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.4.	Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь	4												4				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.5.	Выявление причин отклонений (диаграмма Исикавы). Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	4												4				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.6.	Повышение устойчивости, механизмы контроля. Управление проектом изменений	2												2				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.7.	Промежуточная аттестация	2														2/3(Т)		ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
3.	Модуль 3. «Практика работы с процессами»	8							8	8								ПСК-1 ПСК-2
3.1.	Цели и задачи обучения процессному управлению	2							2	2								ПСК-1 ПСК-2
3.2.	Инструменты описания процессов	2							2	2								ПСК-1 ПСК-2
3.3.	Инструменты анализа	2							2	2								ПСК-1

	процессов																		ПСК-2
3.4.	Инструменты оптимизации процессов	2							2	2									ПСК-1 ПСК-2
	Итого:	52							8	8					40		4		
	Итоговая аттестация:⁷	2																2/3	ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
	Всего:	54							8	8					40		4	2/3	

⁷ Итоговой аттестацией предусмотрена выполнение тестирования в дистанционном формате.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы

Номер модуля/темы и ее наименование		Содержание модуля/темы
Модуль 1. Мышление и ценности		
1.1	Основы клиентоцентричности	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.
1.2	Декларация ценностей клиентоцентричного государства	Клиенты государства – их типы и особенности. Миссия, ценности и принципы клиентоцентричного государства. Примеры реализации ценностей и принципов клиентоцентричности в госсекторе.
1.3	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.
1.4	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.
1.5	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.

1.6	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.
1.7	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
Модуль 2. Процессное управление		
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 Исикавы). 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.
Модуль 3. Практика работы с процессами		
3.1	Цели и задачи обучения процессному управлению	Определение процессного подхода в контексте государственного управления, ключевые цели внедрения процессного управления (эффективность, прозрачность, контролепригодность), задачи

		обучения целевых групп, ожидаемые результаты применения полученных знаний на практике, связь процессного управления с клиентоцентричностью.
3.2	Инструменты описания процессов	Обзор нотаций описания бизнес-процессов (BPMN 2.0, IDEF0, блок-схемы), программные средства для моделирования, уровни детализации процессов, правила построения диаграмм, разработка регламентов и положений, стандарты описания «как есть» и «как должно быть».
3.3	Инструменты анализа процессов	Качественные и количественные методы анализа процессов, выявление «узких мест» и точек отказа, анализ добавленной ценности (VAA/NVAA), расчет трудоемкости и длительности циклов, использование аналитических диаграмм, интерпретация результатов анализа для принятия решений.
3.4	Инструменты оптимизации процессов	Методы совершенствования процессов (lean-подход, реинжиниринг, автоматизация), поиск и устранение потерь, мозговой штурм и генерация идей, приоритизация решений по оптимизации, моделирование целевого состояния процесса, разработка дорожных карт изменений и оценка эффективности внедренных улучшений.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Институт ВШГУ 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, 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, Яндекс).

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

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа включает выполнение заданий, просмотр записей вебинаров, презентационных материалов, а также изучения основной и дополнительной литературы, а также прохождение электронных курсов:

– «Мышление и ценности», включающий темы: «Основы клиентоцентричности». «Декларация ценностей клиентоцентричного государства». «Стандарт «Государство для людей». «Стандарт «Государство для бизнеса». «Стандарт «Для внутреннего клиента». «Комплексное применение принципов клиентоцентричности». «Метрики и ключевые показатели эффективности. Эффекты внедрения клиентоцентричного подхода».

– «Процессное управление», включающий темы: «Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роль владельца процесса и лидера в организации», «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».

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/;
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024г.) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/;
3. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 04.08.2023г.)
4. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/;
5. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изменениями и дополнениями от 23.11.2024)
6. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/;
7. Федеральный Проект «Государство для людей» и разработанные в рамках него:
8. - Декларация ценностей клиентоцентричного государства.
9. - Стандарт «Государство для людей».
10. - Стандарт «Государство для бизнеса».
11. https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/;
12. Постановление Правительства РФ № 1278 от 27.11.2015 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление» <https://base.garant.ru/71264440/>;
13. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018г. № 395 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2012 г. № 1284» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71816288/>;
14. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изменениями и дополнениями от 25.08.2021) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/;
15. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542](http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542;);
16. Указ Президента Российской Федерации от 17.04.2017 № 171 «О мониторинге и анализе результатов рассмотрения обращений граждан и организаций» <http://ivo.garant.ru/#/document/71657296/>;
17. Приказ Министерства связи и массовых коммуникаций РФ от 16 октября 2015 г. № 405 «Об утверждении методических рекомендаций по совершенствованию интерфейсов (в части навигации, поиска, предоставления информации) федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и официальных сайтов федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде» <https://base.garant.ru/71282768/>;
18. 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/>;

19. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» (с изменениями от 21.03.2025)
20. <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110070028>;
21. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110110015>;
22. «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года» (утв. Правительством РФ 29.09.2018) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_307872/;
23. «Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих» (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/.

Основная литература:

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-biznes-processami-sovremennye-metody-560423#page/1>.
2. Паратунов М. В., Попкова Ю. Х. Процессное управление в органах публичной власти: учебное пособие. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 144 с.
3. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Тайити Оно – Москва: Изд. «Смарт Ридинг», 2020. – 11 с.
4. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / Репин В.В., Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2012 г. – 177 с.
5. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти / Под ред. А. А. Белайчука ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2022. — 504 с.
6. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук – Москва: Изд. «Альпина Паблишер», 2015. – 169 с.
7. Цель. Процесс непрерывного улучшения / Элияху Голдатт – Москва: Изд. Литагент «Альпина», 2014. – 476 с.
8. 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:

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

Справочные системы:

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.asi.ru/ - Агентство стратегических инициатив
5. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
6. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru / - Поисковая система
10. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант
13. <http://government.ru/docs/31988/> - О совершенствовании системы оценки гражданами качества предоставления госуслуг
14. <https://gossluzhba.gov.ru> Госслужба – Портал госслужбы
15. <http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг
16. <https://cx.cdto.ranepa.ru/> Клиентоцентричный подход в государственном управлении. Навигатор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС
17. <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-01102021-n-2765-r-ob-utverzhenii/> - Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

4.1. Формы и объем промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется в формате тестирования с использованием дистанционных образовательных технологий.

Примеры тестовых заданий по подготовке к промежуточной аттестации

Инструкция для слушателя:

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

1. 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 качество 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 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, осуществляемая без запроса заявителя.**
 - Услуга – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая по запросам заявителей.**
 - Функция – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая по запросам заявителей.
 - Услуга – деятельность по реализации установленных полномочий органа публичной власти, осуществляемая без запроса заявителя.

3. На чем основана деловая культура клиентоцентричного государства?
 - a. **На эмпатии, честности и профессионализме.**
 - b. На стремлении к максимизации прибыли.
 - c. На иерархических структурах без учета мнения клиентов.
 - d. На минимизации взаимодействия с гражданами для упрощения управленческих процессов.

4. Что из перечисленного не является одной из ценностей клиентоцентричного государства?
 - a. Эффективность и удобство.
 - b. Единство и целостность.
 - c. Объективность и беспристрастность.
 - d. **Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать.**

5. Сопоставьте принципы с ценностями клиентоцентричного государства

Ценности	Принципы
Равный доступ	Учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры
Взаимное доверие и безопасность	Исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать о достигнутых результатах
Открытость и прозрачность	Приветствовать и учитывать обратную связь, признавать существующие проблемы
Постоянное повышение качества и проактивность	Действовать на опережение, повышая качество и устраняя 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)
- Удовлетворение потребностей клиентов и предвосхищение ожиданий.
 - Постоянное улучшение взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом.
 - Проактивное предложение услуг и сервисов.
 - 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)
- Ввод прототипов услуг и сервисов в эксплуатацию.**
 - Разработка минимально жизнеспособного продукта.
 - Разработка и тестирование прототипов услуг и сервисов.**
 - 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»?
- 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 требования.
 - 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
- a. Клиентом в понимании стандарта «Государство для бизнеса» являются осуществляющие или намеренные осуществлять коммерческую и (или) некоммерческую деятельность российские или иностранные физические или юридические лица.
 - b. Во время сбора сведений о клиентском опыте изучается история взаимодействия клиентов с государством, формируются и проверяются гипотезы о клиентском опыте.
 - c. Выделяются, изучаются и актуализируются потребности, которые могут удовлетворяться путем предоставления услуг и сервисов.
 - d. **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»?
 - a. **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.**
 - b. На увеличение количества бумажной документации и ручных процессов внутри организаций для укрепления иерархических структур.
 - c. На ограничение использования цифровых технологий во внутреннем взаимодействии для снижения рисков утечки информации.
 - d. На уменьшение количества внутренних встреч и коммуникаций между сотрудниками для повышения индивидуальной продуктивности.

2. Из утверждений перечисленных ниже выберите то, которое не соответствует действительности
 - a. Деятельность органов и организаций должна осуществляться на основе процессного подхода, согласно которому вся деятельность рассматривается как совокупность процессов.
 - b. Для каждого процесса определяется его владелец - сотрудник, обладающий экспертизой и компетенциями для руководства реинжинирингом и развитием процесса.
 - c. Для однотипных запросов используются заранее согласованные типовые формы запросов (если предоставление информации в автоматическом режиме невозможно или не реализовано).
 - d. **Система мотивации сотрудников органов и организаций не обязательно должна учитывать результативность и эффективность их деятельности.**

3. Когда формируется индивидуальный план развития работника?
 - a. **При приеме на должность с учетом профиля конкретного работника, специфики реализуемых работником функций и уровня замещаемой должности.**
 - b. Только после первого года работы, когда работник доказал свою компетентность и эффективность.
 - c. Исключительно по запросу самого работника, без участия непосредственного руководителя или HR-отдела.
 - d. После успешного завершения испытательного срока, чтобы определить дальнейшие направления профессионального роста.

4. Что такое план адаптации нового сотрудника на государственной службе?
 - a. **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.**
 - b. Набор процедур, направленных на быстрое введение сотрудника в курс дела без поэтапного вовлечения в специфику работы и культуру организации.
 - c. Список обязательных тренингов и курсов повышения квалификации, которые сотрудник должен пройти в первую неделю работы с учетом индивидуальных особенностей процесса адаптации.

- d. 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»
- Это обстоятельства, формирующие у физического или юридического лица потребности, удовлетворяемые через взаимодействие с государственными органами и/или организациями.**
 - Это обстоятельства, формирующие исключительно у частного лица ряд потребностей, в связи с которыми появляется возможность или необходимость получения услуг.
 - Это совокупность шагов в карте клиентского пути, которая описывает способы и возможности получения частным лицом или организацией государственных услуг.
 - Ничего из перечисленного.
2. Что из перечисленного не входит в структуру компонент реестра жизненных ситуаций?
- Сферы жизни.
 - Услуги сервисы и функции.
 - Группа клиентских путей.**
 - Группа ЖС.
3. Какая цель профилирования клиентского сегмента?

- a. Улучшение ключевых метрик ведомства, через реинжиниринг и 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 исследование.
 - c. Юзабилити-тестирование.**
 - d. Тайный покупатель.
5. Выберите одно утверждение, которое не соответствует действительности
- a. Исследование клиентского опыта — это изучение опыта клиента на каждом этапе движения клиента, от возникновения потребности до ее удовлетворения.
 - b. Нейрофизиологическое исследование — процедура применения специальных знаний, сопряженная с использованием технических средств, обеспечивающая осуществление анализа динамики нейрофизиологических реакций обследуемого лица в ответ на предъявляемые стимулы.
 - c. Цель системы мониторинга услуг — выявление особенностей предоставления государственных услуг и сервисов, а также осуществления государственных функций посредством сбора и анализа объективных данных.
 - d. 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

1. Какой из следующих критериев не относится к характеристикам хорошей метрики?
- a. Измеримость – может быть независимо подтверждена.
 - b. Адекватность – обеспечение достаточных оснований для оценки эффективности.
 - c. Оперативность – необходимая информация может быть собрана быстро.**
 - d. Экономичность – доступность по разумной цене.
2. Что измеряет метрика NPS (Net Promoter Score)?
- a. Удовлетворенность клиентов ценой продукта.
 - b. Готовность клиентов рекомендовать продукт или услугу друзьям или коллегам.**
 - c. Качество обслуживания клиентов.
 - d. Время реакции на запросы клиентов.
3. Выберите верное утверждение про метрику «индекс удовлетворенности потребителя» (CSI).
- a. Метрика может быть, как отрицательной, так и положительной.
 - b. Метрика применима только к отдельному продукту или сервису, но не организации в целом.
 - c. Данная метрика используется только совместно с метрикой NPS («готовность рекомендовать»).

- d. **Метрика может оцениваться по разным шкалам, например, 3-балльной, 5-балльной, 10-балльной.**
4. 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?
- Придерживаться изначальной цифровой стратегии. Сохранить изменения и продолжать вносить изменения в продукты и сервисы.
 - Сделать обучающие видео, письменные инструкции по работе с новым сервисом, чтобы люди поняли, насколько он стал удобнее.
 - Вернуть предыдущий вариант функционала, потому что он давал лучшие показатели. Провести UX-исследования неудачного варианта для понимания проблем и разработки нового варианта.**
 - 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?
- Изучение клиентского опыта с целью выявления потребностей и их удовлетворения, осуществляемый с привлечением клиента.
 - Способ осуществления деятельности, в основе которого лежит изучение клиентского опыта с целью выявления потребностей и их удовлетворения, осуществляемый с привлечением клиента.**
 - Способ осуществления деятельности, в основе которого лежит проектный, процессный и продуктовый подходы.
 - Способ осуществления деятельности, в основе которого лежит изучение клиентского опыта.
2. В чем заключается миссия России как клиентоцентричного государства, согласно Декларации ценностей клиентоцентричности?
- Обеспечить эффективное получение любых услуг гражданами и бизнесом через создания единой клиентоцентричной платформы.
 - 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.**
 - Обеспечивать эффективную работу государственного аппарата в целях обеспечения удовлетворенности граждан и организаций.
 - Обеспечивать достойное качество государственных услуг гражданам и совершенствовать процессы взаимодействия органов власти между собой.

3. Что из нижеперечисленного не является одним из принципов клиентоцентричного государства?
- Принимать решения, опираясь на достоверные данные.
 - Учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры.
 - Беспристрастно устранять ошибки.**
 - 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 офлайн 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.**

- d. **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, бизнес-сообщества 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 положительные 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-бальной 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. Соблюдается 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, закреплённая 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
- 2.
- 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 в.
- 3.
- 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
- 4.
- 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**
- 5.
- 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.
- 6.
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 a и b**
- 7.
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 a и c.**
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**
- 8.
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

- 9.
5. Необходимо ли в организации улучшать и оптимизировать внутренние процессы?
- Да, ведь качество внешнего сервиса зависит от качества сервиса внутреннего**
 - На усмотрение руководителя организации
 - Нет, необходимо оптимизировать только те процессы, где есть внешний клиента
 - Нет правильного ответа

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

1. Что означает перевод голоса клиента в процессные метрики?
- Проведение количественного опроса
 - Проведение качественного опроса
 - Получение данных по процессу без учета голоса клиента
 - Перевод требований, желаний клиента в измеримые показатели.**
2. На какие вопросы надо ответить при описании проблемы?
- Что? Причина? Решение
 - Где? Когда? Как можно ее решить
 - Что? Где? Когда? Масштаб?**
 - Нет правильного ответа
- 10.
3. При работе с процессами какое определение проблемы верно?
- Это жалоба/претензия клиента
 - То, что не нравится руководителю организации
 - Отклонение реальной ситуации от желаемой**
 - Это отклонение показателей от предыдущих значений за аналогичный период.
- 11.
4. Что такое цель оптимизации?
- Финансовые показатели, которые должна достичь организация
 - Качественное и количественное описание результата, которое мы должны получить на выходе
 - Цель является антонимом проблемы — это результат, которого вы должны достичь
 - Правильные ответы а и б**
- 12.
5. Какие характеристики SMART верны?
- Конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность по времени**
 - Конкретность и ограниченность по времени
 - Конкретность, измеримость, амбициозность, достижимость, ограниченность по времени
 - Нет правильного ответа

Тема 2.5. Карта процесса и её анализ

1. Перечислите основные фазы цикла DMAIC
- Определение, Измерение, Актуализация, Совершенствование и Контроль
 - 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 существуют 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 c 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, управленческие
 - b. Основные, поддерживающие, контролирующие, процессы развития
 - c. Основные, поддерживающие, процессы развития
 - d. Основные, поддерживающие, управленческие, процессы развития**

 3. Какие элементы входят в SIPOC?
 - a. Поставщики, входы, процесс, выходы, пользователи
 - b. Поставщики, входы, процесс, результаты, пользователи**
 - c. Заказчики, входы, процесс, выходы, пользователи
 - d. Спонсор, материалы, процесс, результаты, сотрудники.

 4. Для чего используется карта процесса Спагетти?
 - a. Для детального рассмотрения потока материалов и информации
 - b. Для детального рассмотрения направлений и частоту перемещений**
 - c. Для детального рассмотрения процесса и каждого задания
 - d. Для определения причин и последствий

 5. Во время подготовки анализа карты процесса, какие ключевые критерии проверяются, чтобы оценить шаг, не добавляющий ценность? (NVA)
 - a. Деятельность, использующая время, ресурсы или пространство, но не добавляющая ценности самому продукту**
 - b. Деятельность, которая физически изменяет продукт или информацию
 - c. Деятельность, не добавляющая ценности, но в данный момент, требуемая согласно регламенту, закону или по просьбе клиента
 - d. Ничего из вышеперечисленного
- 13.

6. Выполнение функций не свойственных уровню подготовки специалиста к какому виду потерь относится?
- Интеллект**
 - Обработка
 - Ожидание
 - Ничего из вышеперечисленного
- 14.
7. Бенчмаркинг – это?
- Применение лучших практик конкурентов
 - Сбор инициатив сотрудников
 - Внедрение идей по совершенствованию процесса
 - Применение лучших практик, причем как лучших практик ваших коллег, так и лучших практик конкурентов в широком смысле этого слова**
- 15.
8. Какой из принципов НЕ относится к принципам создание карты целевого состояния?
- Исключение шагов, не создающих добавленную ценность для клиента (исключение потерь)
 - Поток синхронизирован
 - Продукты разработаны с учетом удобства обслуживания/технологичности
 - Учтены все идеи команды**
9. Как называется инструмент выбора решений?
- Матрица влияния факторов
 - Мозговой штурм
 - Метод 6 Шляп
 - N/3**
10. Кому из нижеперечисленных ролей необходим план контроля оптимизированного процесса?
- Руководителю организации и процессному офису
 - Владельцу процесса**
 - Руководителю процессного офиса
 - Никому
11. Какая из задач относится к задачам владельца процесса?
- Проводить рабочие встречи по развитию процессного управления в организации
 - Выбирать процессы, которые необходимо оптимизировать в организации
 - Совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям**
 - Нет правильного ответа
12. Какие источники голосов выделяют?
- Обращения граждан
 - Обратная связь от клиента, анализ данных, анкетирование, фокус-группа и интервью с клиентом**
 - Только электронные опросы клиентов
 - Нет правильного ответа
13. Можно ли в описании проблемы и цели не использовать измеримых показателей?
- 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?
- a. **Когда цель проекта заключается в сокращении времени процесса**
 - b. При отсутствии возможности провести интервью с участниками процесса
 - c. В процессе много точек принятия решений и клиенты жалуются на ошибки в процессе или результате
 - d. При большом количестве передвижений и перемещений сотрудников в пространстве
15. Ключевые шаги для запуска проекта по управлению изменениями?
- a. Постановка цели и план действий
 - b. **Определение проблемы, набор команды, анализ голоса клиента, риски, план проекта**
 - c. Определение проблемы, набор команды, риски, план проекта
 - d. Оформление приказа о запуске проекта и набор команды

Таблица 4.1.1.

Критерии балльной оценки и рекомендации по выставлению итогового балла в ходе проведения промежуточной аттестации по 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 Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проходит в виде зачета в формате тестирования с использованием дистанционных образовательных технологий. Допуск к итоговой аттестации осуществляется на основании прохождения промежуточной аттестации в рамках модулей в соответствии с учебным планом и посещения 70% очных занятий. 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 результатами 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.

Примеры тестовых заданий по подготовке к промежуточной аттестации

Инструкция для слушателя:

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

Вопрос 1 (Множественный выбор) Команде поручено описать процесс предоставления услуги «как есть» в нотации BPMN 2.0. Какие два элемента обязательно должны быть отражены на диаграмме, чтобы описание считалось корректным?

1. Эмоциональное состояние заявителя
2. **События, с которых начинается и заканчивается процесс**
3. **Исполнители (дорожки) и выполняемые ими действия (задачи)**
4. Вся документация, которая сопровождает процесс
5. Рекомендации по оптимизации

Вопрос 2 (Единственный выбор) Вы анализируете процесс выдачи справки. Выяснилось, что документ после подписания у начальника отдела на самом деле не уходит заявителю, а еще 3 дня «лежит» в канцелярии в ожидании курьера. К какому типу потерь (в рамках анализа) это относится?

1. Перепроизводство
2. Лишние запасы
3. **Ожидание**
4. Излишняя транспортировка

Вопрос 3 (Множественный выбор) При анализе процесса было обнаружено, что одни и те же данные о заявителе сотрудники вводят в три разные информационные системы вручную. Это занимает 40% времени оказания услуги. Какие два метода оптимизации здесь наиболее применимы?

1. Проведение обучения сотрудников, допускающих ошибки при вводе
2. **Автоматизация межведомственного взаимодействия (СМЭВ)**
3. **Внедрение принципа однократного ввода данных**
4. Внедрение системы контроля качества ввода данных (двойная проверка оператором)
5. Объединение трех систем в одну через шлюз без изменения интерфейсов

Вопрос 4 (Множественный выбор) При анализе процесса «Предоставление субсидий» выявлено, что заявители часто приносят не те справки, потому что список требований

размещен только на сайте в труднодоступном разделе. Какие два метода анализа помогли выявить эту проблему?

1. Анализ добавленной ценности с точки зрения клиента
2. **Анализ жалоб и обратной связи от заявителей**
3. **Анализ информационного окружения (где и как клиент ищет информацию)**
4. Анализ соответствия регламента требованиям вышестоящей организации
5. Статистический анализ

Вопрос 5 (Едиственный выбор) В ведомстве решили описать процесс согласования проекта постановления. В процессе участвуют три отдела, начальник управления, юристы и внешний эксперт. При этом эксперт видит документ только после подписания начальником, а юристы проверяют текст до и после правок эксперта. Какие элементы нотации BPMN 2.0 обязательны к применению, чтобы корректно отразить эту логику?

1. Единая дорожка для всех участников
2. **Шлюзы для разделения и слияния потоков управления**
3. Артефакты на каждом действии
4. Событие-таймер на каждом этапе

Вопрос 6 (Множественный выбор) При анализе процесса закупок выяснилось, что 70% времени уходит на внутренние согласования служебных записок между тремя отделами. При этом каждый отдел хранит свой архив переписки. Какие два инструмента анализа позволят количественно подтвердить проблему?

1. **Построение диаграммы потока работ с замерами времени на каждом шаге**
2. Фотографии рабочего дня сотрудников каждого отдела
3. Интервью с сотрудниками
4. **Картирование потока создания ценности с расчетом времени цикла и времени добавленной ценности**
5. Анализ потерь

Вопрос 7 (Едиственный выбор) При моделировании процесса «как должно быть» команда столкнулась с тем, что два подразделения должны работать параллельно, но результат одного нужен для старта работы второго. При этом оба подразделения начинают работу одновременно. Как корректно отразить это в модели, чтобы избежать простоев?

1. Назначить второму подразделению ожидание вручную
2. **Использовать промежуточное сообщение-событие, которое запускает работу второго подразделения после готовности результата первого**
3. Объединить два подразделения в одно
4. Убрать второе подразделение из модели, чтобы не усложнять схему

Вопрос 8 (Множественный выбор) После внедрения электронного документооборота процесс согласования договоров не ускорился: документы по-прежнему «висят» у руководителей по 3-5 дней. Анализ логов системы показал, что уведомления о новых задачах приходят, но руководители открывают их раз в сутки. Какие два метода оптимизации следует применить?

1. **Настроить интеграцию с календарем и отправку push-уведомлений в мессенджер**
2. **Внедрить SLA (соглашение об уровне обслуживания) с автоматической эскалацией при нарушении сроков**

3. Провести обучение для руководителей по работе с системой
4. Провести UX-анализ и внести изменения в интерфейс системы
5. Добавить возможность делегировать согласование заместителям на период отсутствия

Вопрос 9 (Множественный выбор) Команда аналитиков построила модель процесса в BPMN и передала ее разработчикам для автоматизации. Разработчики вернули модель с вопросом: «Где здесь обработка исключительной ситуации, если заявитель передумал и отозвал заявление на этапе проверки?». Какой элемент модели был упущен?

1. Дорожка исполнителя
2. Шлюз с условием
3. **Промежуточное событие-прерывание**
4. Начальное событие

Вопрос 10 (Множественный выбор) В ведомстве описали процесс «как есть» и «как должно быть». При сравнении выяснилось, что в целевом состоянии убрали три согласования и заменили их автоматической проверкой. Однако руководитель требует оставить одно согласование «для подстраховки». Какой аргумент из процессного подхода вы приведете, чтобы отстоять оптимизированную версию?

1. «Если оставить согласование, процесс не будет соответствовать целевым показателям»
2. **«Каждое лишнее согласование увеличивает время процесса и не влияет на качество, что подтверждено анализом добавленной ценности»**
3. «Анализ работы других ведомств показал, что согласование для подстраховки не требуется»
4. «Автоматическая проверка работает быстрее человека, и мы уже настроили ее на все случаи»

Вопрос 11 (Множественный выбор) При описании процесса выявлено, что один и тот же этап «Проверка комплектности документов» выполняется последовательно тремя разными специалистами в разных отделах. Какие два инструмента оптимизации позволят устранить это дублирование?

1. **Анализ RACI-матрицы и закрепление этапа за одним исполнителем**
2. **Принцип однократности ввода/проверки информации**
3. Разработка единого чек-листа проверки
4. Проведение хронометража для определения самого быстрого проверяющего и передача ему всех функций
5. Анализ потерь и сокращение штата

Вопрос 12 (Единственный выбор) Аналитик построил диаграмму процесса в BPMN. При передаче модели разработчикам стало непонятно, где процесс завершается, а где временно приостанавливается. Какое базовое требование к моделированию было нарушено?

1. Использование только горизонтальных дорожек
2. **Наличие у каждого потока управления начального и конечного событий**
3. Наличие текстовых аннотаций
4. Использование красного и зеленого цветов для начала и окончания процесса

Вопрос 13 (Единственный выбор) При описании процесса закупок в BPMN аналитик использовал для всех действий прямоугольники с закругленными углами, для документов –

прямоугольники с волнистой нижней линией, для стрелок – только сплошные линии. При передаче модели руководителю тот не смог понять, где заканчивается один процесс и начинается другой, а также где происходит ветвление в зависимости от условий. Какое фундаментальное требование к моделированию было нарушено?

1. Действия должны были быть отражены в виде овалов, а решения — в виде ромбов
2. **Не использованы шлюзы, события, разные типы стрелок**
3. Отсутствует легенда условных обозначений в правом нижнем углу
4. Модель должна была быть выполнена в строго горизонтальной ориентации листа

Вопрос 14 (Единственный выбор) При анализе процесса выдачи справок выяснилось, что среднее время ожидания ответа от ведомства составляет 10 дней, при этом в 30% случаев ответ приходит на 11-12 день. В регламенте указано, что срок направления запроса составляет 3 дня. Логи системы показывают, что запрос уходит автоматически в день обращения, но ответ «зависает» на этапе ручной регистрации документа в канцелярии. Какой показатель процесса нужно измерять, чтобы контролировать эту проблему?

1. Количество сотрудников канцелярии
2. **Время простоя между получением ответа и его регистрацией в системе ведомства**
3. Количество исходящих запросов, направленных в ведомство за месяц
4. Средняя нагрузка на каналы связи при передаче данных

Вопрос 15 (Единственный выбор) При анализе процесса предоставления ежемесячного пособия на ребенка выявлено, что 15% заявителей повторно обращаются за услугой спустя 3-6 месяцев, так как не знают, что выплата прекращается автоматически при наступлении определенных обстоятельств (доход превысил порог, ребенку исполнилось 18 лет). Эти заявители заново собирают документы и проходят всю процедуру. Какие два метода оптимизации позволят сократить количество повторных обращений?

1. **Внедрение проактивного информирования заявителей о наступлении обстоятельств, влияющих на выплату**
2. Увеличение срока действия пособия до 3 лет без перерыва
3. **Организация мониторинга данных в федеральных информационных системах для автоматического продления или прекращения выплат без участия заявителя**
4. Создание отдельной очереди для повторных обращений с сокращенным сроком рассмотрения
5. Размещение памятки на сайте ведомства

Таблица 4.1.2

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

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	10-15 правильных ответов
«не зачтено»	0-9 правильных ответов

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция	Индикаторы
ОПК-2 – 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; Способен осуществлять стратегический клиентоцентричный подход к управлению и планированию, организации разработки и реализации управленческих решений в профессиональной деятельности.
ПСК-1 – Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	Способен выбирать модели оценки системы процессного управления организации, осуществлять сбор информации о результатах работы действующей системы процессного управления организации, оценивать соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней..
ПСК-2 – Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	Способен планировать внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации, руководить проектом внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации, внедрять программное обеспечение для управления процессами организации или административными регламентами организации, оценивать эффективность внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации
ПЛК-1 - 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.
ПЛК-2 – Умение оперативно принимать и реализовывать	Способен оперативно принимать решения на своем уровне ответственности и анализировать

управленческие решения	полученную информацию, использовать другие инструменты изучения клиентского опыта: наблюдения, метод «мокасины» для достижения целевого уровня удовлетворения клиента, соблюдать установленную процедуру принятия решений, принимать решения взвешенно с учетом возможных рисков, нести ответственность за свои решения и действия.
------------------------	---