

**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» февраля 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Повышение эффективности социальной сферы»

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчик:

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

Руководитель программы:

Р.В. Горбовский,
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 № 04 от «05» февраля 2026 года.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты.....	5
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	8
1.5. Формы и технологии обучения.....	9
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий.....	9
1.7. Документ о квалификации.....	9
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	10
2.1. Календарный учебный график.....	10
2.2. Содержание программы по модулям/темам.....	18
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	22
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	22
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	22
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	26
4.1. Формы и объем промежуточной аттестации.....	26
4.2. Формы и объем итоговой аттестации.....	27
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	48

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Повышение эффективности социальной сферы» направлена на повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы: сформировать комплексное понимание основных направлений развития социальной сферы и освоить практические инструменты процессного управления для эффективной трансформации профессиональной деятельности.

Задачи реализации программы:

- изучить ключевые тренды и приоритетные направления развития социальной сферы;
- выявить актуальные вызовы и «точки роста»;
- освоить основы процессного подхода в управлении социальной сферой;
- научить моделировать и анализировать процессы в социальной сфере;
- разработать процесс «как должно быть» на основе выявленных потребностей целевой группы людей, с использованием инструментов процессного управления;
- освоить основы эффективной коммуникации в социальной сфере.

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

Знать:

- ключевые тренды и приоритетные направления развития социальной сферы;
- актуальные вызовы и «точки роста»;
- возможности применения процессного подхода в работе;
- принципы сегментации целевой аудитории;
- инструменты исследования клиентского опыта;
- основные характеристики процессов;
- основные требования к моделированию процессов в соответствии с нотацией BPMN 2.0;
- инструменты анализа процессов, поиска и выбора решений по их совершенствованию;
- основные принципы эффективной коммуникации в социальной сфере.

Уметь:

- рассматривать деятельность в социальной сфере в процессной логике;
- применять современные инструменты повышения эффективности труда;
- внедрять изменения в кадровую стратегию органов исполнительной власти;
- сегментировать клиентов и составлять профили отдельных клиентских сегментов;
- исследовать клиентский опыт и формировать карту клиентского пути;
- разрабатывать кросс-функциональную карту процесса в нотации BPMN 2.0;
- применять инструменты анализа для выявления корневых причин проблемы;
- разрабатывать решения по совершенствованию процесса.

1.2. Нормативные правовые акты

Программа разработана с учетом требований следующих нормативно-правовых документов:

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

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

3. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 «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 от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

7. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

8. Федеральный государственный образовательный стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

9. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н.

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

12. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

13. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

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

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

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

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник программы «Повышение эффективности социальной сферы» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими основными компетенциями (таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению
(результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные /профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2. ² Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	владеть навыками предоставления государственных услуг, используя ключевые принципы клиентоцентричности и бережливого производства	знать национальные цели, задачи и программы устойчивого развития социальной сферы; современные подходы по предоставлению государственных услуг и инновационные подходы в управлении в социальной сфере	уметь оценивать существующие процессы предоставления государственных и различных услуг с точки зрения клиента и идентифицировать проблемные зоны; применять бережливые технологии и инструменты клиентоцентричности в профессиональной деятельности
ВД 2. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	ПСК-1. ³ Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	владеть навыками разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации; формирования требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами	знать методы структурной декомпозиции процессов; принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов; типовые возможности программного обеспечения для управления процессами; теории процессного управления; методы принятия управленческих решений; принципы системного подхода	уметь анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; использовать программное обеспечение для управления процессами; проектировать системы управления

² Федеральный государственный образовательный стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/02.7).

	<p>ПСК-2.⁴ - Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования</p>	<p>владеть навыками планирования внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; руководства проектом внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; внедрения программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации; методической помощи команде проекта внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; оценки эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации</p>	<p>знать теорию процессного управления; основы проектного управления; принципы и методы управления изменениями; основы операционного менеджмента; методы принятия управленческих решений; типовые возможности программного обеспечения для управления процессами</p>	<p>уметь планировать проекты по внедрению изменений; оценивать риски выбранных решений; руководить проектами внедрения изменений; использовать программное обеспечение для управления проектами; оценивать фактическую эффективность результатов проекта изменений</p>
	<p>ПСК-3.⁵ - Разработка предложений по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления</p>	<p>владеть навыками анализа информации о работе системы процессного управления; сравнения фактических результатов работы системы процессного управления с плановыми результатами и показателями; выявления отклонений в работе системы процессного управления; выявления причин отклонений в ходе работы системы процессного управления; разработки предложений по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления; реализации мероприятий по устранению и (или)</p>	<p>знать принципы и правила работы с документами; методы анализа результативности и эффективности систем процессного управления; принципы системного подхода; стандарты и методики управления рисками</p>	<p>уметь анализировать, систематизировать и обобщать информацию, сопоставлять плановые и фактические показатели результатов работы системы процессного управления, работать с документами и данными, получать информацию из информационных систем и документации организации, выявлять отклонения и производить анализ причин, вызывающих фактические или потенциальные отклонения в ходе работы системы</p>

⁴ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/03.7).

⁵ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н (трудовая функция С/05.7).

		предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления		процессного управления, разрабатывать корректирующие и (или) предупреждающие действия
УК – универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции	Практический опыт	Знания	Умения
Системное и критическое мышление	УК-1. ⁶ Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	владеть пониманием значимости своей профессиональной роли для достижения национальных целей и развития страны; клиентоориентированного подхода «человек к человеку» в работе социальной сферы; необходимости лидерства, эффективного командного взаимодействия и постоянного развития в профессиональной среде	ключевых тенденции социального и демографического развития, национальные приоритеты и вызовы в социальной сфере; принципов клиентоцентричного государственного управления, основ эмоционального интеллекта и теории поколений; современных цифровые технологии и возможности искусственного интеллекта для повышения эффективности работы	уметь анализировать собственные ресурсы и повышать личную эффективность; применять техники эмоциональной саморегуляции и конструктивного взаимодействия в конфликтных ситуациях; выстраивать клиентоцентричные коммуникации с гражданами и коллегами; использовать современные управленческие и цифровые инструменты для решения профессиональных задач
Разработка и реализация проектов	УК-2. ⁶ Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	владеть умением управлять изменениями в рамках проекта: анализа изменений, согласование и внедрение без ущерба для целей проекта; поддержка высокого уровня качества результатов проекта и соответствия требованиям заказчика и регламентам	жизненный цикл проекта; планирование и контроль проекта; управление качеством: критерии качества, методы контроля и обеспечения соответствия требованиям	уметь формулировать цели и задачи проекта с привязкой их к стейкхолдерам и стратегическим целям организации; разрабатывать и утверждать план проекта; управлять изменениями

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

- руководители структурных подразделений региональных органов публичной власти, осуществляющих управление в сферах здравоохранения, образования, социального обслуживания, культуры и спорта, а также их заместители;

⁶ Федеральный государственный образовательный стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

- руководители и заместители руководителей учреждений, подведомственных региональным органам публичной власти, осуществляющих управление в сферах здравоохранения, образования, социального обслуживания, культуры и спорта;
- руководители структурных подразделений и их заместители в учреждениях, подведомственных региональным органам публичной власти, осуществляющих управление в сферах здравоохранения, образования, социального обслуживания, культуры и спорта

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

1.5. Формы и технологии обучения

Очная форма обучения (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Периоды обучения составляют:

- для 1-го потока – 3 месяца 1 неделя 4 дня (см.табл. 2.1.1);
- для 2-го потока – 4 месяца 1 день (см.табл. 2.1.2);
- для 3-го потока – 4 месяца 2 недели (см.табл. 2.1.3);
- для 4-го потока – 4 месяца 3 недели 1 день (см.табл. 2.1.4);
- для 5-го потока – 2 месяца 1 неделя 5 дней (см. табл. 2.1.5);
- для 6-го потока – 2 месяца 3 недели 5 дней (см. табл. 2.1.6);
- для 7-го потока – 3 месяца 1 неделя 2 дня (см. табл. 2.1.7);
- для 8-го потока – 3 месяца 1 неделя 6 дней (см. табл. 2.1.8).

Срок освоения программы – 164 ак. часа, из них 84 ак.часа контактной работы со слушателем, в том числе 32 ак.часа с применением ДОТ, 80 ак.часов с применением электронного обучения (76 ак.ч самостоятельной работы и 2 ак. часа итоговой аттестации).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 160 человек, практической (семинарской) группы – 30 человек.

1.7. Документ о квалификации

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

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график (для 1-го потока)

Период обучения – 3 месяца 1 неделя 4 дня	
1-3 месяца	1 неделя 4 дня
УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО	УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО/ИА

Таблица 2.1.2

Календарный учебный график (для 2-го потока)

Период обучения – 4 месяца 1 день	
1-3 месяца	4 месяц 1 день
УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО	УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО/ИА

Таблица 2.1.3

Календарный учебный график (для 3-го потока)

Период обучения – 4 месяца 2 недели	
1-4 месяца	2 недели
УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО	УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО/ИА

Таблица 2.1.4

Календарный учебный график (для 4-го потока)

Период обучения – 4 месяца 3 недели 1 день	
1-4 месяца	3 недели 1 день
УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО	УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО/ИА

Таблица 2.1.5

Календарный учебный график (для 5-го потока)

Период обучения – 2 месяца 1 неделя 5 дней	
1-2 месяца	1 неделя 5 дней
УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО	УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО/ИА

Календарный учебный график (для 6-го потока)

Период обучения – 2 месяца 3 недели 5 дней	
1-2 месяца	3 недели 5 дней
УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО	УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО/ИА

Таблица 2.1.7

Календарный учебный график (для 7-го потока)

Период обучения – 3 месяца 1 неделя 2 дня	
1-3 месяца	1 неделя 2 дня
УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО	УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО/ИА

Таблица 2.1.8

Календарный учебный график (для 8-го потока)

Период обучения – 3 месяца 1 неделя 6 дней	
1-3 месяца	1 неделя 6 дней
УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО	УЗ ДОТ/УЗ/СР ЭО/ ПА ЭО/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ - учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО– самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ПА – промежуточная аттестация с применением электронного обучения.

ИА - итоговая аттестация.

2.1. Учебный план

Таблица 2.1.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Повышение эффективности социальной сферы»

№ п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки ²	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 форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме ⁵	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в	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.	20												18		2/3(Д)		УК-1 УК-2
1.1.	Основы клиентоцентричности.	2												2				УК-1 УК-2
1.2.	Декларация ценностей клиентоцентричного государства	4												4				УК-1 УК-2
1.3.	Стандарт «Государство для людей»	2												2				УК-1 УК-2
1.4	Стандарт «Государство для бизнеса»	2												2				УК-1 УК-2
1.5.	Стандарт «Для внутреннего клиента»	2												2				УК-1 УК-2
1.6.	Комплексное применение принципов клиентоцентричности	2												2				УК-1 УК-2
1.7.	Метрики и ключевые показатели эффективности. Эффекты внедрения	4												4				УК-1 УК-2

	клиентоцентричного подхода																	
1.8.	Промежуточная аттестация	2														2/3(Д)		УК-1 УК-2
2.	Модуль 2.	44	26	26				2	2									ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-1 УК-1 УК-2
2.1.	Современные тренды развития РФ	2	2	2														УК-1 УК-2
2.2.	Приоритетные направления развития в здравоохранении	2	2	2														УК-1 УК-2
2.3.	Реинжиниринг государственных процессов	6	4	4				2	2									УК-1 УК-2
2.4.	Уроки клиентоцентричной трансформации: советы от участников и экспертов проекта	2	2	2														УК-1 УК-2
2.5.	Приоритетные направления развития в образовании	2	2	2														УК-1 УК-2
2.6.	Приоритетные направления развития в социальной поддержке	2	2	2														УК-1 УК-2
2.7.	Работа с данными и выбор процесса для реинжиниринга	2	2	2														УК-1 УК-2
2.8.	Интервьюирование при реинжиниринге государственных процессов	1	1	1														УК-1 УК-2
2.9.	Опыт внедрения изменений в социальной сфере	3	3	3														ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.10.	Приоритетные направления развития в культуре и спорте	2	2	2														ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-1

2.11.	Экономика России и социальная сфера	2	2	2														ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.12.	Сегментирование целевой аудитории	2	2	2														ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.13.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	16											16					ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-1
3.	Модуль 3.	24											22		2/3(Д)			ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.1.	Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роль владельца процесса и лидера в организации	4											4					ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.2.	Выбор приоритетов для оптимизации	4											4					ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.3.	Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы	4											4					ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.4.	Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь	4											4					ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.5.	Выявление причин отклонений. Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	2											2					ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.6.	Повышение устойчивости, механизмы контроля.	2											2					ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3

3.7.	Управление проектом изменений	2																ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
3.8	Промежуточная аттестация	2															2/3(Д)	ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
4.	Модуль 4.	74	24	12	12				30	22		8		20				УК-1 УК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-2
4.1.	Оптимизация региональных процессов	4	4	4														УК-1 УК-2
4.2.	Построение профиля клиентского сегмента	2	2		2													ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-2
4.3.	Исследование клиентского опыта: проведение исследования и формирование карты клиентского пути и рекомендаций к ней	4	4	2	2													ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-2
4.4.	Моделирование процесса «как есть»	8	8	4	4													ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-2
4.5.	Моделирование процесса «как должно быть»	6	6	2	4													ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-2
4.6.	Секреты эффективной коммуникации	2							2	2								УК-1 УК-2
4.7.	Как не реагировать на агрессию и минусы конструктивного диалога	2							2	2								УК-1 УК-2

4.8.	Манипулятивное поведение. Как распознавать и уходить от манипуляций	2						2	2								УК-1 УК-2
4.9.	Конфликты. Типы поведения в конфликтных ситуациях. Личные границы	2						2	2								УК-1 УК-2
4.10.	Доверие, как основа коммуникации внутри и вне организации	2						2	2								УК-1 УК-2
4.11.	Навык заботы о себе. Управление эмоциями, техники расслабления	2						2	2								УК-1 УК-2
4.12.	Осознанность, управление стрессом и гормоны счастья на каждый день	2						2	2								УК-1 УК-2
4.13.	Публичная коммуникация, имидж организации. Работа с критикой в интернете, выстраивание диалога	2						2	2								УК-1 УК-2
4.14.	Ключевые подходы к реинжинирингу процессов	6						6	6								УК-1 УК-2
4.15.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	28						8			8		20				ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ОПК-2
	Итого:	162	50	38	12			32	24		8		76		4		
	Итоговая аттестация:⁷	2														2/3	ОПК-1 ПСК-1

⁷ Итоговая аттестация предполагает зачет в форме защиты итогового командного проекта.

			защита проекта												ПСК-2 ПСК-3 УК-1 УК-2			
	Всего:	164	50	38	12				32	24		8		76		4	2	

2.2. Содержание программы по модулям/темам

Таблица 2.2.1

Содержание программы по модулям/ темам

№ п/п	Наименование модуля (темы)	Содержание
1.	Модуль 1.	
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 ключевые показатели эффективности. Ключевые метрики, используемые для оценки клиентской удовлетворенности. Метрики, заданные в стандартах клиентоцентричности. Ключевые эффекты внедрения клиентоцентричного подхода.
2.	Модуль 2.	
2.1.	Современные тренды развития РФ	Взгляд экспертов на внедрение клиентоцентричности. Клиенты государства – их типы и особенности. Миссия, ценности и принципы клиентоцентричного государства.

		Примеры реализации ценностей и принципов клиентоцентричности в госсекторе.
2.2.	Приоритетные направления развития в здравоохранении	Цифровизация здравоохранения. Профилактика заболеваний и формирование здорового образа жизни. Кадровое обеспечение системы здравоохранения.
2.3.	Реинжиниринг государственных процессов	Выбор процесса на основе данных. Профилирование. Интервьюирование. Цикл DMAIC. Основные инструменты исследования процесса, поиска проблем и их устранения. План внедрения изменений и контроля качества.
2.4.	Уроки клиентоцентричной трансформации: советы от участников и экспертов проекта	Презентация и детальный разбор практик и кейсов клиентоцентричных трансформаций на уровне ФОИВ и региона РФ. Международный опыт. От появления идеи до ее воплощения. Особенности пути, выученные уроки и рекомендации для участников.
2.5.	Приоритетные направления развития в образовании	Образовательная политика в России. Субъекты образовательной политики. Образовательная политика и государственная образовательная политика.
2.6.	Приоритетные направления развития в социальной поддержке	Совершенствование системы адресной социальной помощи. Поддержка семей с детьми и стимулирование рождаемости. Социальная поддержка пожилых граждан и инвалидов. Развитие инклюзивной среды и поддержка людей с инвалидностью. Содействие занятости и профессиональному обучению. Развитие социальных услуг и сервисов.
2.7.	Работа с данными и выбор процесса для реинжиниринга	Принятие решений, основанных на данных, при выборе объекта реинжиниринга. Источники данных. Особенности работы с данными. Представление данных и их интерпретация. Управленческие аспекты работы с данными.
2.8.	Интервьюирование при реинжиниринге государственных процессов	Карта эмпатии. Виды карт эмпатии. Возможности применения карт эмпатии. Представление последовательности работы по заполнению карт эмпатии. Акцентуация информации в ключевых блоках карт эмпатии. Алгоритм проведения интервью для сбора информации.
2.9.	Опыт внедрения изменений в социальной сфере	Критерии выбора проекта в социальной сфере. Формирование и управление проектной командой. Планирование и реализация проекта: от идеи до внедрения.
2.10.	Приоритетные направления развития в культуре и спорте	Развитие культурной инфраструктуры. Сохранение культурного наследия. Поддержка творческих индустрий и креативной экономики. Цифровизация культуры.
2.11.	Экономика России и социальная сфера	Финансирование социальной сферы. Социальное партнёрство и государственно-частное взаимодействие. Экономика труда и занятости.
2.12.	Сегментирование целевой аудитории	Профиль клиентского сегмента. Польза и критерии сегментации клиентов. Шаблон для формирования профиля клиентского сегмента.
2.13.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	Работа над профессиональным проектом, согласно рекомендациям и листу самопроверки.
3.	Модуль 3.	
3.1.	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.
3.2.	Выбор приоритетов для оптимизации	Источники голосов клиентов для определения приоритетов при оптимизации. План оптимизации.
3.3.	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?».
3.4.	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.
3.5.	Выявление причин отклонений. Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	Выявление корневых причин низкой эффективности процесса. Метод «Пять почему». Принципы и методы генерации идей. Прототипирование или «думание руками». Подходы к тестированию. Планирование внедрения.
3.6.	Повышение устойчивости, механизмы контроля.	Встраивание контроля в процесс. Стандартизация. План контроля и панель управления как инструменты противодействия эффекту «затухания». Отличия проекта по управлению изменениями от других видов проектов.
3.7.	Управление проектом изменений	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.
4.	Модуль 4.	
4.1.	Построение профиля клиентского сегмента	Составление карты эмпатии на основе проведенных ранее интервью представителей целевого клиентского сегмента. Составление профиля клиентского сегмента.
4.2.	Исследование клиентского опыта: проведение исследования и формирование карты клиентского пути и рекомендаций к ней	Что такое клиентский опыт и почему его важно изучать. Алгоритм проведения исследования. Шаблон карты клиентского пути. Ключевые элементы карты и их составление.
4.3.	Моделирование процесса «как есть»	Структура, механика оценки услуги, методика заполнения. Понятие бизнес-процесса. Алгоритм работы по его составлению. Карта бизнес-процесса и ее виды. Нотация BPMN. Выбор карты процесса. Формирование карты бизнес-процесса. Организационно-управленческие аспекты работы над картой бизнес-процесса.
4.4.	Оптимизация региональных процессов	Концепция обратной связи от потребителей. Процесс оптимизации услуг. Современные технологии и их роли в реинжиниринге сервисов. Специализированные программные решения и инструменты. Организационные изменения и культура компании.
4.5.	Моделирование процесса «как должно быть»	Организационно-управленческие аспекты работы над картой бизнес-процесса. Функционирование процесса в идеальном варианте. Методы и инструменты для визуализации процесса. Этапы анализа текущего состояния процесса и выявления пробелов.
4.6.	Секреты эффективной коммуникации	Коммуникация. Её особенности. Барьеры коммуникации и их преодоление. Попадание в потребности клиентов/заявителей. Потребность “разрядиться” и др. Как с ними обходиться. Парадигма мышления и её влияние на поведение. Круг влияния/круг забот. С. Кови.
4.7.	Как не реагировать на агрессию и минусы конструктивного диалога	Типы коммуникаций: агрессивное общение, его особенности, алгоритм работы с ним. Отличие от конструктивного диалога. Как работать с агрессией.
4.8.	Манипулятивное поведение. Как распознавать и уходить от манипуляций	Типы коммуникации: манипуляция и пассивное нежелание общаться/сложные клиенты (слабослышащие, с отвлекающими детьми, плохо видящие). Особенности и алгоритмы работы. Как распознавать и уходить от манипуляций.
4.9.	Конфликты. Типы поведения в конфликтных ситуациях. Личные границы	Особенности конфликтах ситуаций, личные границы. Этапы консультирования. Критика и как её не брать близко к сердцу. Тест на определение типа поведения в конфликтной ситуации.
4.10.	Доверие, как основа коммуникации внутри и вне организации	Доверие, как основа коммуникации. Различие построения доверия внутри организации и с клиентами/заявителями. Разные психотипы людей.

4.11.	Навык заботы о себе. Управление эмоциями, техники расслабления	Навык заботы о себе. Стресс и управление им. Управление эмоциями. Особенности нашего времени (тревога, агрессия, депрессия и другие состояния). Баланс жизненных сил. Техники расслабления и снятия напряжения.
4.12.	Осознанность, управление стрессом и гормоны счастья на каждый день	Управление временем, расстановка приоритетов. Ресурсные состояния. Транзактный анализ на каждый день. Как работают наши гормоны счастья. Какое поведение их включает.
4.13.	Публичная коммуникация, имидж организации. Работа с критикой в интернете, выстраивание диалога	Публичная коммуникация, имидж организации, клиентоцентричность. Канцеляризм и канцеляриты в коммуникации. Умение работать со сложными вопросами. Работа с критикой в интернете, выстраивание диалога.
4.14.	Ключевые подходы к реинжинирингу процессов	Методы и инструменты, используемые для сбора данных о клиентском опыте. Идентификация ключевых проблем на основе собранных данных. Влияние эмоциональных факторов на клиентский опыт. Разработка успешной формулы реинжиниринга.
4.15.	Практическая работа в рамках профессионального проекта	Работа над профессиональным проектом, согласно рекомендациям и листу самопроверки.

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

В ходе обучения слушатели выполняют командный профессиональный проект. Самостоятельная работа над ним включает описание процесса, связанного с содержанием профессиональной деятельности обучающихся.

Также она включает в себя пересмотр записей вебинаров, презентационных материалов, а изучения основной и дополнительной литературы, прохождение электронных курсов:

- «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», «Повышение устойчивости, механизмы контроля. Управление проектом изменений».

— «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».

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/)
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 28.02.2025).
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/)
4. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 04.08.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/)
5. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изменениями и дополнениями от 22.06.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/;](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)
5. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 № 442-ФЗ (последняя редакция от 25.12.2023) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/?ysclid=Izgpmmimn0807893631;
6. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие» от 26.07.2019 № 245-ФЗ (последняя редакция) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329995/?ysclid=Izgg0cydo7546380290;
6. Федеральный Проект «Государство для людей» и разработанные в рамках него:
 - Декларация ценностей клиентоцентричного государства.
 - Стандарт «Государство для людей».
 - Стандарт «Государство для бизнеса».[https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/;](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/)
7. Постановление Правительства РФ № 1088 от 25.12.2009 (ред. 23.05.2024) «О государственной автоматизированной информационной системе «Управление» (с изменениями и дополнениями от 03.04.2023) [https://base.garant.ru/197043/;](https://base.garant.ru/197043/)
8. Указ Президента Российской Федерации от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 09.09.2022) [https://base.garant.ru/400281504/;](https://base.garant.ru/400281504/)
9. Указ Президента РФ от 17.04.2017 №171 «О мониторинге и анализе результатов рассмотрения обращений граждан и организаций» [http://ivo.garant.ru/#/document/71657296/;](http://ivo.garant.ru/#/document/71657296/)
10. Приказ Министерства связи и массовых коммуникаций РФ от 16 октября 2015 г. N 405

«Об утверждении методических рекомендаций по совершенствованию интерфейсов (в части навигации, поиска, предоставления информации) федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и официальных сайтов федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде» [https://base.garant.ru/71282768/;](https://base.garant.ru/71282768/)

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

12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» (с изменениями от 14.03.2022) <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110070028;>

13. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110110015;>

14. Социальное предпринимательство в Москве: все о преимуществах, поддержке и порядке получения статуса <https://www.garant.ru/article/1488609/?ysclid=lzgpfxwzi9757856913>

Основная литература:

1. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15469-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-540833#page/1;>

2. 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/bcode/583152> (дата обращения: 30.01.2026).

3. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-519311;>

4. Гребенникова А. А., Организация предоставления государственных и муниципальных услуг: учебное пособие / А. А. Гребенникова, И. В. Лагун. — Саратов: Вузовское образование, 2022. — 82 с. — ISBN 978-5-4487-0828-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120290.html> (дата обращения: 30.01.2026).

5. Дудоров, А. Ю. Главная книга о фасилитации: практическое руководство для работы с командами / Александр Дудоров, Людмила Дудорова. — Москва: Эксмо, 2025. — 384 с.

6. Ицхак Адизес. Управление изменениями без потрясений и конфликтов, Альпина Паблишер, 2023, 310 с.

7. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации колл. монография Москва, 2020. Картавцев В.В., Коршунова С.В., Крель М.В., Круглов А.Б. и др.;

8. Косоруков А. А., Цифровое государственное управление: учебное пособие / А. А. Косоруков. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 226 с. — ISBN 978-5-4497-1472-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117051.html> (дата обращения: 30.01.2026).

9. Леврик, Михаэль. Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам / Михаэль Леврик, Патрик Линк, Ларри Лейфер; [перевела с английского И. Рузмайкина]. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2022;

10. Паратунов М. В., Попкова Ю. Х. Процессное управление в органах публичной власти: учебное пособие. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 144 с.

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

12. Староверова, К. О. Бережливое производство: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 74 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18348-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/berezhlivoe-proizvodstvo-534836#page/1>:

13. Стахов А. И., Административно-процедурная регламентация предоставления государственных услуг в Российской Федерации [Электронный ресурс]: учебное пособие /— Электрон. текстовые данные. — М.: Российский государственный университет правосудия, 2019. — 136 с. — 978-5-93916-732-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86268.html> (дата обращения: 30.01.2026).

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

15. Царенко, А. С. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 206 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13961-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/berezhlivoe-myshlenie-v-gosudarstvennom-upravlenii-544106#page/1> (дата обращения: 30.01.2026)..

16. Цифровая трансформация / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярчук. — Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf> (дата обращения: 30.01.2026).

17. Черкашин, П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): учебное пособие / П. А. Черкашин. — 3-е изд. — Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 420 с. — ISBN 978-5-4497-0695-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/97585.html> (дата обращения: 30.01.2026).

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

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>;

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

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

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

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

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации предусматриваются:

- посещение минимум 70% очных занятий;
- промежуточная аттестация в соответствии с учебным планом программы;
- итоговая аттестация в виде зачета, предусматривающего защиту проекта, выполненного проектной командой.

4.1. Формы и объем промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется на основании прохождения промежуточной аттестации в рамках модулей в соответствии с учебным планом и представлению итогового проекта и посещения 70% очных занятий.

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 «Мышление и ценности».
5. Пролыстываем вниз страницы до кнопки «Начать».
6. Вам необходимо выбрать один или несколько правильных ответов.

Модуль 1.

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.
6. Будучи клиентом государства
- Как гражданин.**
 - Как иностранец.**
 - Как самозанятый.**
 - Ничего из перечисленного.
7. 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.
8. На чем основана деловая культура клиентоцентричного государства?
- На эмпатии, честности и профессионализме.**
 - На стремлении к максимизации прибыли.
 - На иерархических структурах без учета мнения клиентов.
 - На минимизации взаимодействия с гражданами для упрощения управленческих процессов.

9. Что из перечисленного не является одной из ценностей клиентоцентричного государства?
- Эффективность и удобство.
 - Единство и целостность.
 - Объективность и беспристрастность.
 - Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать.**
10. 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

11. Каких из перечисленных эффектов позволит достичь применение стандарта «Государство для людей»? (выберите два варианта ответа)
- Удовлетворенность людей за счет более адресной деятельности государства (незаметного, когда нет потребностей, и заботливого, когда они возникают).**
 - Привлекательность страны для жизни, посещения, работы за счет новой культуры, основанной на взаимном доверии и уважении граждан и государства.**
 - Повышение численности населения за счет повышения уровня миграции из дружественных стран.
 - Уменьшение прозрачности государственных процессов и услуг для граждан.
12. Выберите единственно верно сформулированное утверждение
- 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.**
 - В качестве клиента Стандарт рассматривает только лиц и их законных представителей, не обладающих правом в соответствии с законодательством Российской Федерации обратиться за предоставлением услуг.
 - Стандарт «Государство для граждан» является рекомендацией для применения органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными учреждениями (предприятиями) и иными организациями.
 - Стандарт «Государство для людей» не содержит систему измеримых показателей, позволяющих провести оценку внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении.
13. Что не входит в список ключевых идей стандарта «Государство для людей»? (выберите один вариант ответа)

- a. Удовлетворение потребностей клиентов и предвосхищение ожиданий.
 - b. Постоянное улучшение взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом.
 - c. Проактивное предложение услуг и сервисов.
 - d. **Частичное решение проблем клиентов в любой точке контакта.**
14. Какие этапы входят в процесс проектирования новых, реинжиниринг существующих услуг и сервисов? (выберите два варианта ответа)
- a. **Ввод прототипов услуг и сервисов в эксплуатацию.**
 - b. Разработка минимально жизнеспособного продукта.
 - c. **Разработка и тестирование прототипов услуг и сервисов.**
 - d. Актуализация ответов на часто задаваемые вопросы.
15. 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

16. Что из перечисленного не является одним из ожидаемых эффектов применения стандарта «Государство для бизнеса»?
- a. Снижение издержек бизнеса при взаимодействии с государством за счет применения цифровых и платформенных решений.
 - b. Повышение удовлетворенности бизнеса за счет адресности государства при предоставлении услуг, а также в рамках установления и оценки соблюдения обязательных требования.
 - c. Повышение привлекательности Российской Федерации для ведение бизнеса.
 - d. **Кратное снижение административного давления на бизнес.**
17. 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 оффлайн-точек обслуживания для личного обращения граждан.

18. В чьи обязанности входит применение стандарта «Государство для бизнеса»?
- Органы государственной власти, местного самоуправления.**
 - Государственные и муниципальные учреждения и предприятия.**
 - Иные уполномоченные государством организации.**
 - Ничего из перечисленного.
19. Из утверждений ниже выберите то, которое не соответствует действительности
- Клиентом в понимании стандарта «Государство для бизнеса» являются осуществляющие или намеренные осуществлять коммерческую и (или) некоммерческую деятельность российские или иностранные физические или юридические лица.
 - Во время сбора сведений о клиентском опыте изучается история взаимодействия клиентов с государством, формируются и проверяются гипотезы о клиентском опыте.
 - Выделяются, изучаются и актуализируются потребности, которые могут удовлетворяться путем предоставления услуг и сервисов.
 - Органы власти и уполномоченные организации делегируют профильным организациям проектирование и реинжиниринг механизмов оценки соблюдения обязательных требований в рамках государственного контроля.**
20. 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

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

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

Ценность	Принцип
Объективность и беспристрастность	Аналогичные ситуации и 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

26. 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.
27. Что из перечисленного не входит в структуру компонент реестра жизненных ситуаций?
- Сферы жизни.
 - Услуги сервисы и функции.
 - Группа клиентских путей.**
 - Группа ЖС.
28. Какая цель профилирования клиентского сегмента?
- Улучшение ключевых метрик ведомства, через реинжиниринг и оптимизацию бизнес-процессов.
 - Улучшение клиентского опыта через повышение удовлетворенности клиента процессом оказания услуг.**
 - Улучшение удовлетворенности клиента через проектирование бесшовного клиентского опыта.
 - Улучшение межведомственных процессов взаимодействия, через постоянный сбор и анализ обратной связи внутренних клиентов.
29. Какие исследования наиболее востребованны в лаборатории пользовательского тестирования? (выберите несколько вариантов ответа)
- Исследование клиентского пути.**
 - Этнографическое исследования.
 - Юзабилити-тестирование.**
 - Тайный покупатель.

30. Выберите одно утверждение, которые не соответствует действительности
- Исследование клиентского опыта — это изучение опыта клиента на каждом этапе движения клиента, от возникновения потребности до ее удовлетворения.
 - Нейрофизиологическое исследование — процедура применения специальных знаний, сопряженная с использованием технических средств, обеспечивающая осуществление анализа динамики нейрофизиологических реакций обследуемого лица в ответ на предъявляемые стимулы.
 - Цель системы мониторинга услуг — выявление особенностей предоставления государственных услуг и сервисов, а также осуществления государственных функций посредством сбора и анализа объективных данных.
 - Фокус-группа - исследование, цель которого состоит в том, чтобы определить удобство для пользователей того или иного сервиса.**
31. Какой из следующих критериев не относится к характеристикам хорошей метрики?
- Измеримость – может быть независимо подтверждена.
 - Адекватность – обеспечение достаточных оснований для оценки эффективности.
 - Оперативность – необходимая информация может быть собрана быстро.**
 - Экономичность – доступность по разумной цене.
32. Что измеряет метрика NPS (Net Promoter Score)?
- Удовлетворенность клиентов ценой продукта.
 - Готовность клиентов рекомендовать продукт или услугу друзьям или коллегам.**
 - Качество обслуживания клиентов.
 - Время реакции на запросы клиентов.
33. Выберите верное утверждение про метрику «индекс удовлетворенности потребителя» (CSI).
- Метрика может быть, как отрицательной, так и положительной.
 - Метрика применима только к отдельному продукту или сервису, но не организации в целом.
 - Данная метрика используется только совместно с метрикой NPS («готовность рекомендовать»).
 - Метрика может оцениваться по разным шкалам, например, 3-балльной, 5-балльной, 10-балльной.**
34. 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.**
35. Организация разработала новый функционал дистанционной подачи заявлений, чтобы увеличить скорость этого процесса. Собрала данные аналитики по его использованию. Оказалось, что с введением функционала время оформления запроса не сократилось, увеличилось на 30%. Согласно данным, иных изменений,

повлиявших на показатель, не было. Как должна поступить организация, реализующая data-driven подход?

- a. Придерживаться изначальной цифровой стратегии. Сохранить изменения и продолжать вносить изменения в продукты и сервисы.
- b. Сделать обучающие видео, письменные инструкции по работе с новым сервисом, чтобы люди поняли, насколько он стал удобнее.
- c. **Вернуть предыдущий вариант функционала, потому что он давал лучшие показатели. Провести UX-исследования неудачного варианта для понимания проблем и разработки нового варианта.**
- d. Увеличить маркетинговый бюджет для продвижения нового функционала среди целевой аудитории, чтобы повысить его популярность.

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

36. Клиентоцентричный подход это?

- a. Изучение клиентского опыта с целью выявления потребностей и их удовлетворения, осуществляемый с привлечением клиента.
- b. **Способ осуществления деятельности, в основе которого лежит изучение клиентского опыта с целью выявления потребностей и их удовлетворения, осуществляемый с привлечением клиента.**
- c. Способ осуществления деятельности, в основе которого лежит проектный, процессный и продуктовый подходы.
- d. Способ осуществления деятельности, в основе которого лежит изучение клиентского опыта.

37. В чем заключается миссия России как клиентоцентричного государства, согласно Декларации ценностей клиентоцентричности?

- a. Обеспечить эффективное получение любых услуг гражданами и бизнесом через создания единой клиентоцентричной платформы.
- b. **Обеспечивать достойную жизнь людей, а также спокойствие и уверенность в любой жизненной ситуации, помогая каждому человеку решать свои задачи и оказывая незримую поддержку, когда она требуется.**
- c. Обеспечивать эффективную работу государственного аппарата в целях обеспечения удовлетворенности граждан и организаций.
- d. Обеспечивать достойное качество государственных услуг гражданам и совершенствовать процессы взаимодействия органов власти между собой.

38. Что из нижеперечисленного не является одним из принципов клиентоцентричного государства?

- a. Принимать решения, опираясь на достоверные данные.
- b. Учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры.
- c. **Беспристрастно устранять ошибки.**
- d. Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать.

39. Какие этапы перечислены в требованиях к выявлению и изучению потребностей клиента? (выберите несколько вариантов ответа)

- a. **Сегментация клиентов.**
 - b. **Разработка и актуализация карт клиентских путей.**
 - c. **Сбор сведений о клиентском опыте.**
 - d. Доведение до клиентов результатов выявления и изучения их потребностей.
40. Что должно формироваться у клиента в типовых точках взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями?
- a. **Положительный опыт простоты и легкости от взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями вне зависимости от канала такого взаимодействия.**
 - b. Ясность и понимание процессов и процедур, обеспечивающих уверенность в каждом шаге.
 - c. Постоянная обратная связь и всесторонняя информационная поддержка со стороны государственных служб.
 - d. Оперативная обработка запросов с четким пониманием сроков и этапов процесса.
41. Какие типовые потребности выделяются, изучаются и актуализируются в рамках стандарта «Государство для бизнеса»? (выберите несколько вариантов ответа)
- a. **Потребности, которые могут удовлетворяться путем предоставления услуг и сервисов.**
 - b. **Потребности, в отношении которых ведется работа по их удовлетворению.**
 - c. **Потребности, которые не могут быть удовлетворены в текущих условиях и в необходимые для клиентов сроки.**
 - d. Потребности, связанные с повышением качества обслуживания и клиентского опыта в офлайн точках обслуживания.
42. Что не входит в сервисный инструментарий поддержки при проведении контрольных (надзорных) мероприятий?
- a. Уведомления о проведении контрольных (надзорных) мероприятий с помощью удобных каналов коммуникации.
 - b. Сервис оценки временных и материальных затрат, а также полученного ущерба при проведении контрольных (надзорных) мероприятий.
 - c. **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.**
43. 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.
44. 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 содействия созданию положительной рабочей атмосферы.
45. 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.**
46. 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.
47. 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.
48. 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.
49. 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.
50. 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 3.

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.

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
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 a и b.
4. Для каких ролей в организации необходимо внедрение процессного управления?
- a. Сотрудники и проверяющие органы
 - b. Только руководителю
 - c. Сотрудники, клиент, руководство**
 - d. Методологам и клиентам
5. Что такое каталог процессов?
- a. Полный структурированный перечень актуальных процессов, представленный в виде иерархической модели**
 - b. Список всех функций организации
 - c. Информационная система, в которой можно моделировать процессы
 - d. Нет правильного ответа.
1. Какие роли выделяют в процессном управлении?
- a. Спонсор, сотрудники, методологи
 - b. Владелец процесса, участники процесса, процессный офис**
 - c. Клиент, владелец процесса, спонсор, юристы
 - d. Нет правильного ответа.
2. Владелец процесса – это?
- a. Руководитель организации
 - b. Лицо, наделенное полномочиями в отношении этого процесса, но не несущее ответственность за этот процесс
 - c. Сотрудник процессного офиса, который проводит оптимизацию процесса
 - d. Лицо, несущее полную ответственность за процесс и наделенное полномочиями в отношении этого процесса**
3. Какая из задач не относится к задачам владельца процесса?
- a. Проводить рабочие встречи по развитию процессного управления в организации**
 - b. Обеспечить достижение необходимого результата, соответствующего цели процесса
 - c. Совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям
 - d. Определять критерии качества результата исходя из предпочтений потребителя.

4. Какая из причин относится к необходимости привлечения лидера организации в процессы изменения?
 - a. Наказание сотрудников, кто не поддерживает изменения
 - b. Мотивация и вдохновение сотрудников
 - c. Создание культуры изменения
 - d. Верные варианты а и b**

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

6. Голос клиента – это?
 - a. Общее понимание потребностей клиентов, желаний, восприятий и предпочтений в отношении продукта или услуги
 - b. Обращение гражданина, направленное в электронном виде
 - c. Отправная точка улучшений
 - d. Правильный вариант а и с.**

7. 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. 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.

9. 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

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

- d. Нет правильного ответа
11. 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.**
12. На какие вопросы надо ответить при описании проблемы?
- Что? Причина? Решение
 - Где? Когда? Как можно ее решить
 - Что? Где? Когда? Масштаб?**
 - Нет правильного ответа
13. 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.
14. 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 в**
15. 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
16. Перечислите основные фазы цикла DMAIC
- Определение, Измерение, Актуализация, Совершенствование и Контроль
 - Определение, Замеры, Актуализация, Совершенствование и Контроль
 - Определение, Измерение, Анализ, Совершенствование и Контроль**
 - Оцифровка, Измерение, Анализ, Совершенствование и Контроль.
17. Карта процесса – это?
- Инструмент оптимизации процесса
 - Информационная система, в которой хранится каталог процесса
 - Схематическое изображение процесса последовательности происходящих у нас операций**
 - Нет правильного ответа

18. Какие способы необходимо использовать при картировании процесса?
- Работа только с документами
 - Поговорить с экспертами
 - Гемба, интервью с экспертом, работа с текущим регламентом**
 - Картировать процесс возможно только если есть предыдущая версия схемы процесса.
19. Когда лучше использовать кросс-функциональные карты?
- Когда мы хотим сократить время процесса
 - В процессе много точек принятия решений и клиенты жалуются на ошибки в процессе или результате**
 - Когда есть ИТ-системы, используемые в процессе
 - При большом количестве передвижений и перемещений сотрудников в пространстве
20. Какой ключевой принцип включает в себя Гемба?
- Принцип «иди и смотри»**
 - Принцип «не трогай пока работает»
 - Принцип «у нас проблем нет»
 - Нет правильного ответа
21. Какие существуют виды анализа карт процесса
- Анализ времени и качества процесса
 - Анализ возможности удовлетворения потребностей клиента
 - Анализ времени выполнения, анализ качества процесса, анализ эффективности процесса**
 - Анализ эффективности и контролируемости процесса.
22. Что содержит план сбора данных?
- Описание метрики, размер выборки и ФИО владельца процесса
 - Кто и что будет собирать
 - Описание метрики, которую нужно собрать, размер выборки либо количество необходимых замеров, ФИО ответственного и срок сбора данных**
 - Нет правильного ответа
23. Какой из указанных вид потерь не существует?
- Запасы
 - Интеллект
 - Согласование документа**
 - Брак.
24. Потери — это?
- Операции, которые не добавляют ценности в рамках исполнения процесса и по которым требуется дополнительное участие внешних клиентов или руководителя
 - Операции, которые не добавляют ценности в рамках исполнения процесса, то есть не приводят к трансформации входящих ресурсов в результаты на выходе.
 - Это точки, которые не позволяют сделать процесс операционно эффективным
 - Варианты b и c правильные**

25. К какому виду потери относится дублирование одной и той же информации в разных видах отчета?
- a. **Обработка**
 - b. Интеллект
 - c. Перемещение
 - d. Передвижение
26. 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.
27. 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**
28. 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.
29. 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
30. 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
31. Выполнение функций не свойственных уровню подготовки специалиста к какому виду потерь относится?
- a. **Интеллект**
 - b. Обработка
 - c. Ожидание
 - d. Ничего из вышеперечисленного
32. Бенчмаркинг – это?
- a. Применение лучших практик конкурентов
 - b. Сбор инициатив сотрудников

- c. Внедрение идей по совершенствованию процесса
 - d. Применение лучших практик, причем как лучших практик ваших коллег, так и лучших практик конкурентов в широком смысле этого слова**
33. Какой из принципов НЕ относится к принципам создание карты целевого состояния?
- a. Исключение шагов, не создающих добавленную ценность для клиента (исключение потерь)
 - b. Поток синхронизирован
 - c. Продукты разработаны с учетом удобства обслуживания/технологичности
 - d. Учтены все идеи команды**
34. Как называется инструмент выбора решений?
- a. Матрица влияния факторов
 - b. Мозговой штурм
 - c. Метод 6 Шляп
 - d. N/3**
35. Кому из нижеперечисленных ролей необходим план контроля оптимизированного процесса?
- a. Руководителю организации и процессному офису
 - b. Владельцу процесса**
 - c. Руководителю процессного офиса
 - d. Никому
36. Какая из задач относится к задачам владельца процесса?
- a. Проводить рабочие встречи по развитию процессного управления в организации
 - b. Выбирать процессы, которые необходимо оптимизировать в организации
 - c. Совершенствовать сам процесс, чтобы результат соответствовал целевым значениям**
 - d. Нет правильного ответа
37. Какие источники голосов выделяют?
- a. Обращения граждан
 - b. Обратная связь от клиента, анализ данных, анкетирование, фокус-группа и интервью с клиентом**
 - c. Только электронные опросы клиентов
 - d. Нет правильного ответа
38. Можно ли в описании проблемы и цели не использовать измеримых показателей?
- a. Да, так это не всегда возможно
 - b. Нет, то, что мы не можем измерить, тем мы не можем управлять**
 - c. Да, но только в случае согласование подхода с руководителем
 - d. Нет правильного ответа
39. 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
40. 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 3

Оценка	Требования к знаниям
по выполнению тестовых заданий по подготовке к промежуточной аттестации по модулю 2	
«зачтено»	10-15 правильных ответов
«не зачтено»	0-9 правильных ответов
по выполнению тестовых заданий по промежуточной аттестации по модулю 3	
«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 форме защиты итогового командного проекта.

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

Допуск к итоговой аттестации осуществляется на основании прохождения промежуточной аттестации в рамках модулей в соответствии с учебным планом и представлению итогового проекта и посещения 70% очных занятий.

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

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

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

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о

периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

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

Общие требования для подготовки проекта

Подготовка проекта по структуре и содержанию должна осуществляться в соответствии со следующими требованиями:

Требования к объему, структуре и оформлению проекта

Название: «Указывается наименование проекта».

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

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

Требования к проекту:

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

Раздел 1. Общие сведения

1.	Регион	
2.	Название процесса для реинжиниринга	
3.	Состав команды и личный вклад в командный проект каждого участника	

Раздел 2. Обоснование выбора процесса для реинжиниринга

Объем раздела 1-2 стр. Объяснение, почему выбран именно этот процесс. Перечисляются основные причины выбора, поясняется актуальность. При этом необходимо опираться на данные, которые были собраны в ходе анализа текущей ситуации.

Раздел 3. Профиль клиентского сегмента.

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

Название 1
Основные признаки
Организационно-правовая форма: ...
Наличие опыта: ...
...
...
...

...	...
...	...
...	...
Особенности клиентского пути	
- ...	
- ...	
- ...	
- ...	
Предпочтительные каналы	
Информирование:	...
Получение услуг/точки взаимодействия:	...

Раздел 4. Карта клиентского пути (CJM)

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

Раздел 5. Карта процесса «как должно быть»

В разделе размещается результат работ команды по составлению кросс-функциональной карты процесса предоставления услуги «как должно быть».

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

Формат и объём: текстовая форма (word) с дополнениями в виде таблиц, схем. Объём – не менее 5 страниц А4.

Оформление: удобочитаемый текст – наличие верстки текста (буллеты, списки, табличные формы), подзаголовков и заголовков, в одной цветности. Корректная типографика (единый шрифт Times New Roman, кегль 12 и межстрочное расстояние 1,5). Карты бизнес-процессов выполняются в тех же шаблонах, в которых выполняются практические задания во время учебных занятий.

Критерии оценки готового проекта:

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

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

1 – полностью заполнен.

Раздел 2. Обоснование выбора процесса для реинжиниринга (оценивается по шкале от 0 до 2 баллов):

0 – обоснование не представлено;

1 – обоснование представлено, но нет/недостаточно подтверждающих данных;

2 – обоснование полное, основано на данных.

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

- 0 – разделы профиля не заполнены или заполнены фрагментарно и не все;
- 1 – разделы заполнены, но не везде отражена полная/релевантная информация;
- 2 – полное и подробное заполнение всех пунктов профиля.

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

- 0 – карта пути клиента не представлена или заполнена фрагментарно;
- 1 – карта пути клиента представлена, но не везде отражена полная/релевантная информация;
- 2 – карта пути клиента представляет из себя хорошо проработанный документ, заполнены все необходимые пункты.

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

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

Итоговая оценка

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

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	знает национальные цели и стратегические задачи и направления для устойчивого развития социальной сферы на федеральном и региональном уровнях; способен оценивать существующие процессы предоставления государственных и различных услуг с точки зрения клиента и идентифицировать проблемные зоны, применяя бережливые технологии и инструменты клиентоцентричности в профессиональной деятельности.

<p>ПСК-1. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации</p>	<p>способен разрабатывать и утверждать текущие и перспективные планы работы организации; способен определять целевые показатели деятельности организации и ее работников</p>
<p>ПСК-2. -Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования</p>	<p>способен организовывать контроль качества, результативности и эффективности оказания социальных услуг, выполнения организационно-методических работ, мониторинга удовлетворенности граждан доступностью и качеством предоставления социальных услуг</p>
<p>ПСК-3 Разработка предложений по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления</p>	<p>способен применять методы анализа причинно-следственных связей (например, метод «5 почему», диаграмму Исикавы) для определения корневых причин проблем способен применять нотации моделирования (например, BPMN) для визуализации и анализа процессов.</p>
<p>УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<p>понимает значимость своей профессиональной роли для достижения национальных целей и развития страны; ценности клиентоориентированного подхода «человек к человеку» в работе социальной сферы; необходимости лидерства, эффективного командного взаимодействия и постоянного развития в профессиональной среде.</p>
<p>УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>выбирает и обосновывает методы управления проектом на всех этапах его жизненного цикла. определяет цели проекта, расставляет приоритеты и правильно использует имеющиеся ресурсы. представляет и защищает самостоятельно разработанный проект в области своей профессиональной деятельности, включая исследовательскую работу.</p>