

**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

**«Техники управления групповой работой проектных команд слушателей
образовательных программ»**

(наименование программы)

Москва, 2026

Разработчики:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС

А.И. Кувшинов,
директор центра управления программами и проектами
Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

А.И. Кувшинов,
директор центра управления программами и проектами
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

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы и технологии обучения	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по модулям/темам	10
3. Организационные условия реализации программы	11
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	11
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	11
4. Оценка качества освоения программы	14
4.1. Формы и объем итоговой аттестации	14
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы	20
Приложение № 1. Сведения о 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 «*Техники управления групповой работой проектных команд слушателей образовательных программ*» разработана для формирования компетенций, необходимых для осуществления модерационной и наставнической деятельности в рамках образовательных программ дополнительного профессионального образования, включая цикл программ «Управленческое мастерство: региональные инвестиционные команды».

1.1. Цель и задачи реализации программы

Целью программы является повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации, получение дополнительных теоретических и практических знаний в области управления групповой работой в ходе различных форм проектной работы.

Задачами программы являются:

- ✓ ознакомление с современными техниками управления групповыми дискуссиями;
- ✓ обучение навыкам эффективного взаимодействия и коммуникаций;
- ✓ получение практических навыков управления групповой работой;
- ✓ обучение ключевым подходам в рамках бережливого проекта «Сквозной инвестиционный поток».

В результате освоения программы слушатель будет:

- ✓ знать основные способы управления групповой динамикой и энергией; основы оптимизации процессов с применением инструментов бережливого управления;
- ✓ уметь управлять процессом групповой работы; проводить встречи в офлайн и онлайн форматах;
- ✓ владеть навыками управления конфликтами и деструктивным поведением в группе.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
5. Приказ от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».
6. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

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

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

10. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

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

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

13. 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.

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

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

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

17. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (ред. от 20.12.2003).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению
(результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1 ² . Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<i>Владеть навыками:</i> эффективного управления процессами в организации дополнительного профессионального образования; техниками управления групповой	<i>Знать:</i> подходы к организации проектной работы; устранения, правила картирования, виды методов контроля и анализа; типовые этапы проекта, методы формирования	<i>Уметь:</i> применять инструменты бережливого управления для оптимизации административных и образовательных процессов и повышения эффективности работы в

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

		динамикой малых групп	паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов; основные термины в конфликтологии; виды конфликтов и способы их разрешения	организации дополнительного профессионального образования планировать и реализовывать бережливые проекты с разработкой планов мероприятий по оптимизации процессов; применять коммуникации в групповой работе; находить альтернативные пути решения проблемы и выбирать оптимальный; оперативно принимать решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленные процедуры
ВД 2 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ПСК-1 ³ . Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<i>Владеть навыками:</i> систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или	<i>Знать:</i> методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; теорию процессного управления; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы операционного менеджмента; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов механизмов по привлечению	<i>Уметь:</i> выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать

³ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/02.6).

		административног о регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административног о регламента подразделения организации	инвестиций для различных отраслей экономики.	программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно- методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов
ВД 3. Психолого- педагогическое сопровождение образовательного процесса в образовательных организациях общего, профессионального и дополнительного образования, сопровождение основных и дополнительных образовательных программ	ПСК-2 ⁴ . Психолого- педагогическое и методическое сопровождение реализации основных и дополнительных образовательных программ	<i>Владеть практическими навыками</i> по формированию и реализации планов развивающей работы с обучающимися с учетом их индивидуально- психологических особенностей	<i>Знать:</i> методологию психолого- педагогической науки, основы возрастной и педагогической психологии, методы, используемые в педагогике и психологии; профессиональную этику	<i>Уметь:</i> использовать качественные и количественные методы психологического обследования; владеть приемами преподавания, организации дискуссий, проведения интерактивных форм занятий

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: педагогические, руководящие и иные работники образовательных организаций, участвующие в организации и проведении проектной работы слушателей в рамках образовательных программ дополнительного профессионального образования.

Предельная максимальная численность лекционной группы, практической (семинарской) группы, а также иных групп и подгрупп – 25 чел.

Требования к поступающим: высшее образование.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма и технологии обучения - очная (с применением электронного обучения и дистанционных технологий).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения составляет: 6 дней (см. табл. 2.1.1).

Общая трудоемкость программы - 16 академических часов, из которых 14 ак. часов контактной работы со слушателем с применением дистанционных технологий, в том числе 2 ак. часа итоговой аттестации; 4 ак. часа самостоятельной работы с применением электронного обучения.

⁴ Профессиональный стандарт «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Минтруда России от 24.07.2015 № 514н (трудовая функция А/01.7).

Режим занятий: до 4 академических часов в день.

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

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения - 6 дней				
1 день	2 день	3 день	4-5 дни	6 день
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ / СР ЭО	УЗ ДОТ / СР ЭО	ВХ	ИА ДОТ

Календарный учебный график составлен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ВХ – выходной день

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Техники управления групповой работой проектных команд слушателей образовательных программ»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе						Всего	В том числе							
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
1.	Коммуникации в групповой работе	2							2	2							ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2	
2.	Управление групповой динамикой	2							2			2					ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2	
3.	Организация проектной работы	4							4			2			2		ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2	
4.	Особенности реализации бережливого проекта «Сквозной инвестиционный поток»	6							6	4					2		ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2	
	Итого:	14							10	6		4			4			
	Итоговая аттестация:	2														2/3⁵		
	Всего:	16							10	6		4			4	2		

⁵ Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в формате тестирования.

2.3. Содержание программы по модулям/темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по модулям/темам

Наименование темы	Содержание темы
1. Коммуникации в групповой работе	Введение в коммуникации. Базовая коммуникационная модель. Применение коммуникаций в групповой работе. Инструменты коммуникаций. Помехи в коммуникациях.
2. Управление групповой динамикой	Системное мышление модератора и системный подход к организации работы. Техники управления групповой динамикой малых групп. Индикаторы спада динамики работы. Управление конфликтами
3. Организация проектной работы	Подходы к организации проектной работы. Учет в проектной работе предметных областей управления проектами. Артефакты проектной деятельности. Разработка сценариев проектных работ, обеспечивающих принятие группой управленческих решений. Постпроектная деятельность.
4. Особенности реализации бережливого проекта «Сквозной инвестиционный поток»	Оптимизация процессов, связанных с привлечением инвестиций. Ключевые этапы бережливого проекта. Паспорт бережливого проекта. Картирование процессов. Работа с проблемами. Стандартизация. Шаблоны и инструменты работы для каждого шага оптимизации процесса
Итоговая аттестация	Итоговая аттестация зачет: (тестирование)

3. Организационные условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию программы повышения квалификации, проведение итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов. Итоговая аттестация проходит в форме онлайн тестирования на информационно-образовательном портале ВШГУ.

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.

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

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Примеры заданий для самостоятельной работы:

1. Сформулируйте цели и показатели для бережливого проекта
2. Найдите неточности в паспорте бережливого проекта (на основе примера)
3. Сценарий ответа на провокационный вопрос

Составьте 3 сценария ответов на провокационные вопросы: а) вопрос с ложной предпосылкой; б) вопрос, ставящий в негативный контекст; в) вопрос с требованием комментировать слухи. Для каждого сценария пропишите: технику ухода от ловушки, формулировку «мостика» к ключевому сообщению, завершающий тезис.

Форма представления: таблица с колонками «Тип вопроса / Стратегия / Формулировка ответа»

4. Дайте предложения по решению конфликта (на основе кейсовой ситуации)

Примеры тестовых вопросов для практических занятий

№	Вопрос	Варианты ответа / правильные ответы
1	Выберите открытый вопрос	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как вы собираетесь организовать работу по изменению процесса? (правильный) 2. Какие показатели эффективности процесса вы используете? 3. Кого вы собираетесь привлечь в команду для изменения процесса?
2	Кто является внешним клиентом?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Житель города (правильный) 2. Глава города 3. Глава региона
3	Назовите основные характеристики описания процесса по SIPOC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вход, процесс, выход, управление 2. Поставщик, вход, процесс, результат, клиент (правильный) 3. Задача, действие, результат, показатель
4	Назовите 3 основных способа описания процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Текстовый, графический, схематический 2. Текстовый, графический, табличный (правильный) 3. Графический, табличный, регламентный
5	Какая роль является критически необходимой для работы по описанию и изменению процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исполнитель 2. Клиент 3. Владелец процесса (правильный) 4. Заказчик
6	Перечислите этапы изменения процесса	<p>Определение предпосылок оптимизации, формирование команды</p> <p>Изучение текущего состояния процесса</p> <p>Проведение анализа и разработка предложений по изменению процесса</p> <p>Реализация плана изменений процесса</p> <p>Поддержание достигнутых результатов</p>
7	Какие инструменты рекомендуется применять при анализе проблем в процессе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диаграмма Ишикавы, 5 почему (правильный) 2. Мозговой штурм, метод 6-4-5 3. Моделирование

Нормативно-правовые документы:

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. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.

Список основной литературы:

1. Сачкова, М. Е. Современные концепции и подходы к групповой дифференциации в малых группах: учебное пособие для вузов / М. Е. Сачкова. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 120 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20197-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/sovremennye-konceptcii-i-podhody-k-grupповой-differenciacii-v-malyh-gruppah-586795#page/1>.
2. Болотова А.К., Мартынова А.В. Бизнес-тренинг и фасилитация в организационном развитии // Москва, 2025.
3. Юцковская П.И. Необходимость командной сессии как инструмента работы с управленческой командой // Инновации. Наука. Образование. 2023. № 21. С. 353-357.
4. Яхонтова Е.С. Преимущества и проблемы внедрения командного метода работы // Современное управление, 2023. № 10. С. 27–32.
5. Боровикова, Н. Ведущий к цели: практический курс для модераторов и фасилитаторов / Н. Боровикова. — Москва: Альпина ПРО, 2022. — 246 с. — ISBN 978-5-907534-31-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122514.html>;
6. Домрачева, С. А. Психология взаимодействия в цифровой среде: учебное пособие / С. А. Домрачева, И. Е. Дрёмина. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 138 с. — ISBN 978-5-4497-2014-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127541.html>;
7. Ларионов, И. К. Невербальное мышление (От мышления словами к мышлению смысловыми идентификациями) / И. К. Ларионов. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 376 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110980.html>;
8. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. — Саратов: Вузовское образование, 2023. — 390 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/18340.html>;
9. Клаус, Фопель. Барьеры, блокады и кризисы в групповой работе: сборник упражнений / Фопель Клаус; перевод М. Янкова. — 4-е изд. — Москва: Генезис, 2018. — 160 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89695.html>;
10. Кашапов, М. М. Психология творческого мышления профессионала: монография / М. М. Кашапов. — 2-е изд. — Москва, Саратов: ПЕР СЭ, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 688 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88207.html>;
11. Механизм организационных кризисных коммуникаций / О. Ю. Голуб, М. Н. Зарубина, С. В. Оганезова [и др.]; под редакцией О. Ю. Голуб. — Саратов: Издательство Саратовского университета, 2023. — 148 с. — ISBN 978-5-292-04806-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131805.html>
12. Купрейченко, А. Б. Психология доверия и недоверия / А. Б. Купрейченко. — 2-е изд. — Москва: Издательство «Институт психологии РАН», 2019. — 570 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88372.html>;
13. Степаненко, К. И. Участие заинтересованных сторон в принятии решений: теория и практика взаимодействия / К. И. Степаненко, Е. В. Перфильева; под редакцией Е. В. Перфильевой. — Новокузнецк: Всемирный фонд дикой природы (WWF), ИнЭКА, 2018. — 121 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97458.html>;

14. Шкроб, Н. В. Психология межличностных и межгрупповых отношений в профессиональной (служебной) деятельности: учебное пособие / Н. В. Шкроб, Ю. Г. Хлоповских. — Железногорск: Сибирская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2023. — 167 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/130879.html>.

Список дополнительной литературы:

1. Виговская, М. Е. Психология делового общения: учебное пособие для бакалавров / М. Е. Виговская, А. В. Лисевич. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 139 с. — ISBN 978-5-394-04357-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102278.html>;
2. Калюжный, А. С. Краткий курс психологии и педагогики: учебное пособие / А. С. Калюжный. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2023. — 292 с. — ISBN 978-5-9729-1559-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133359.html>;
3. Агаева, А. Ш. Деловая культура и психология общения: учебное пособие / А. Ш. Агаева, Ш. А. Идрисов. — Москва, Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. — 232 с. — ISBN 978-5-9729-0854-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124038.html>.
4. Полянок, О. В. Коммуникативная культура: инклюзивное взаимодействие. В 2 частях.: практикум / О. В. Полянок, И. В. Гладкова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 187 с. — ISBN 978-5-4497-2228-7 (ч. 2), 978-5-4497-2229-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132512.html>.

Интернет-ресурсы:

1. Сайт международной ассоциации фасилитаторов IAF www.iaf-world.org
2. Сайт Сбера https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business
3. Энциклопедия практической психологии. - <http://www.psychologos.ru>
4. Мотивация персонала - <http://hr-portal.ru/>

Справочные системы

1. <http://nlr.ru/> – Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> – Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека
4. <https://yandex.ru/> – Поисковая система
5. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
6. <https://www.garant.ru/> – Гарант

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета в форме тестирования.

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

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

академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план .

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

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

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

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

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

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

Примерный перечень тем для подготовки к итоговой аттестации

1. Проанализируйте успешный кейс оптимизации процесса в рамках бережливого проекта «Сквозной инвестиционный поток».
2. Опишите основные этапы реализации бережливого проекта.
3. Опишите подходы к определению первопричин выявленных проблем
4. Опишите техники поддержания конструктивного диалога со слушателями, приведите примеры фраз-«якорей» для деэскалации конфликта.
5. Назовите ключевые элементы подготовки публичного выступления и объясните их роль в достижении коммуникативных целей.
6. Опишите принципы структурирования речи для публичного выступления: композиционные приёмы, логика повествования, работа с ключевыми сообщениями.
7. Перечислите риторические приёмы убеждения аудитории и эмоционального воздействия, допустимые в рамках этических норм.
8. Разработайте сценарий грамотного реагирования на провокационный вопрос с использованием техники «мостика» к ключевому сообщению.
9. Опишите техники управления вниманием аудитории в стрессовых коммуникативных ситуациях и методы корректного ухода от некорректных вопросов.
10. Перечислите невербальные приёмы влияния (жесты, мимика, интонация, поза) и объясните их роль в усилении убедительности публичных выступлений.

Таблица 4.1.1

Критерии оценивания в процессе итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета (тестирование). Итоговый тест включает в себя 30 тестовых заданий. Для успешного прохождения теста необходимо набрать 70 % правильных ответов от общего количества тестовых заданий.

Примеры тестовых вопросов для итоговой аттестации

1. Формула производственной системы на основе концепции бережливого производства включает в себя следующие принципы, за исключением:
 2. Устранение потерь
 3. Раскрытие потенциала организации
 4. Мобилизация ресурса сотрудников
 5. **Полная стандартизация деятельности**

2. Какие подходы лежат в основе производственной системы Росатома (выберите несколько вариантов):
 1. **Производственная система «Тойота»**
 2. **Научная организация труда, производства и управления**
 3. Теория ограничений (ТОС)
 4. **Производственная система «Боинг»**

3. Какие виды работ можно выделить в бережливом управлении (выберите несколько вариантов):
 1. **Значимые**
 2. Основные
 3. **Потери**
 4. Базовые
 5. **Незначимые**
 6. Ключевые

5. Работа «Исправление ошибок в тексте приказа» в процессе по подготовке и изданию приказа в организации скорее всего будет:
 1. Значимой
 2. Незначимой
 3. **Потерей**
 4. Основной

5. Работа «Набор текста приказа» в процессе по подготовке и изданию приказа в организации скорее всего будет:
 1. **Значимой**
 2. Незначимой
 3. Потерей
 4. Основной

6. Работа «Расылка приказа адресатам» в процессе по подготовке и изданию приказа в организации скорее всего будет:
 1. Значимой
 2. **Незначимой**
 3. Потерей
 4. Основной

7. Примером какой вида потерь является ручная передача документов в процессе?
 1. Перепроизводство
 2. Лишние движения
 3. **Ненужная транспортировка**
 4. Излишние запасы
 5. Избыточная обработка
 6. Ожидание
 7. Переделка/Брак

8. Примером какой вида потерь является наличие различных замечаний при повторном согласовании документов?

1. Перепроизводство
2. Лишние движения
3. Ненужная транспортировка
4. Излишние запасы
5. Избыточная обработка
6. Ожидание
7. **Переделка/Брак**

9. Примером какой вида потерь является длительный срок согласования приказа?

1. Перепроизводство
2. Лишние движения
3. Ненужная транспортировка
4. Излишние запасы
5. Избыточная обработка
6. **Ожидание**
7. Переделка/Брак

10. Примером какой вида потерь является множество ненужных согласований документа?

1. Перепроизводство
2. Лишние движения
3. Ненужная транспортировка
4. Излишние запасы
5. **Избыточная обработка**
6. Ожидание
7. Переделка/Брак

11. Примером какой вида потерь является большое количество нерассмотренных документов?

1. Перепроизводство
2. Лишние движения
3. Ненужная транспортировка
4. **Излишние запасы**
5. Избыточная обработка
6. Ожидание
7. Переделка/Брак

12. Примером какой вида потерь является дублирование информации в разных документах?

1. **Перепроизводство**
2. Лишние движения
3. Ненужная транспортировка
4. Излишние запасы
5. Избыточная обработка
6. Ожидание
7. Переделка/Брак

13. Примером какой вида потерь является длительный поиск нужного файла в компьютере?

1. Перепроизводство

2. Лишние движения

3. Ненужная транспортировка
4. Излишние запасы
5. Избыточная обработка
6. Ожидание
7. Переделка/Брак

14. Какие инициативы не рекомендуется реализовывать в виде бережливых проектов (выберите несколько вариантов)?

1. Проекты по оптимизации офисных процессов
- 2. Проекты по внедрению отдельных инструментов бережливого управления**
- 3. Проекты длительностью свыше 3-х лет**
4. Проекты по оптимизации производственных процессов

15. Какие типы карт создаются в рамках картирования деятельности (выберите несколько вариантов)?

- 1. Карта текущего состояния**
- 2. Карта целевого состояния**
3. Карта оптимального состояния
- 4. Карта идеального состояния**
5. Карта цифровизации

16. Операции (действия) участников процесса при его картировании обозначаются:

1. Стрелками
- 2. Прямоугольниками**
3. Знаком «звездочка» («ежи»)
4. Знаком «облако»

17. Передача информации (документов) участниками процесса при его картировании обозначается:

- 1. Стрелками**
2. Прямоугольниками
3. Знаком «звездочка» («ежи»)
4. Знаком «облако»

18. Каждая проблема или потеря, выявленная участниками процесса при его картировании обозначается:

1. Стрелками
2. Прямоугольниками
- 3. Знаком «звездочка» («ежи»)**
4. Знаком «облако»

19. Улучшения, предлагаемые в идеальном состоянии процесса при его картировании обозначаются на карте в виде:

1. Стрелок
2. Прямоугольников
3. Знака «звездочка» («еж»)
- 4. Знака «облако»**

20. Какая карта описывает состояние потока после устранения выявленных проблем на момент окончания бережливого проекта:

1. Карта текущего состояния

2. Карта целевого состояния

3. Карта оптимального состояния
4. Карта идеального состояния
5. Карта цифровизации

21. Какая карта описывает максимально эффективный поток, технически достижимый на сегодняшний день, который возможно реализовать в обозримой перспективе:

1. Карта текущего состояния
2. Карта целевого состояния
3. Карта оптимального состояния
- 4. Карта идеального состояния**
5. Карта цифровизации

22. Проблемы (потери), выявленные при картировании процесса обозначаются на карте в виде:

1. Стрелок
2. Прямоугольников
- 3. Знака «звездочка» («еж»)**
4. Знака «облако»

23. Что из нижеперечисленного может быть отнесено к проблемам?

1. Ветвления в процессе
2. Предписания контролирующих органов
3. Конфликты между участниками процесса
4. Колебания выполнения операций более 20%
- 5. Все вышеперечисленное**

24. Что необходимо сделать в первую очередь с выявленными в рамках картирования проблемами:

1. Понять корневые причины проблем
2. Распределить проблемы по уровням организации
- 3. Ликвидировать простые проблемы**
4. Установить взаимосвязи между проблемами

25. Диаграмма «Проекция решения» при работе с проблемами необходима, чтобы:

1. Понять корневые причины проблем
2. Распределить проблемы по уровням организации
- 3. Подготовиться к новым проблемам, по возможности предупредить их**
4. Установить взаимосвязи между проблемами

26. К стандартам можно отнести все нижеперечисленное, кроме:

1. предложения по улучшению
2. памятки
3. типовые формы
4. стандартные операционные карты
- 5. карты текущего состояния процессов**

27. Визуализированная последовательность выполнения операции, с указанием последовательности шагов и их времени, необходимых инструментов и приспособлений, схемы движения оператора, точек контроля, ссылок на техническую документацию и др. представляет собой:

1. предложение по улучшению
2. памятку
3. типовую форму
4. стандартную операционную карту

28. При мониторинге хода реализации бережливого проекта было выявлено, что целевые и фактические значения параметра оптимизируемого процесса полностью совпадают. Это может свидетельствовать о том, что:

1. присутствует новая проблема
2. присутствует нерешенная проблема
3. есть невыявленные возможности в рамках процесса
4. мониторинг проводится формально

29. При мониторинге хода реализации бережливого проекта было выявлено, что целевые значения параметра оптимизируемого процесса больше фактических. Это может свидетельствовать о том, что (выберите несколько вариантов):

1. присутствует новая проблема
2. присутствует нерешенная проблема
3. есть невыявленные возможности в рамках процесса
4. мониторинг проводится формально

30. Что происходит на этапе финализации бережливого проекта (выберите несколько вариантов ответа):

1. Утверждение карты идеального состояния
2. Реализация плана мероприятий по оптимизации
3. Формальная фиксация итогов проекта
4. Формулирование выученных уроков

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-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<ul style="list-style-type: none"> • знает подходы к организации проектной работы; • знает основы бережливого управления процессами в образовательной организации; • умеет эффективно организовывать и управлять процессами в организации дополнительного профессионального образования, применяя инструменты бережливого управления
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> • способен оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; • осуществлять коммуникации при групповой работе;

	<ul style="list-style-type: none"> • умеет применять технологии по оптимизации процессов.
<p>ПСК-2. Психолого-педагогическое и методическое сопровождение реализации основных и дополнительных образовательных программ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • владеет методиками распределения времени и управления временем групповой работы; • владеет практическими навыками по формированию и реализации планов развивающей работы с участниками мероприятий с учетом их индивидуально-психологических особенностей.