

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 22:18:57
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.ДЭ.03.01 «Клиентоцентричный подход в органах публичной власти»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Лидеры регионов. Санкт-Петербург
(наименование образовательной программы)

очная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор-составитель РПД:

Антончева Ольга Алексеевна, доцент, кандидат политических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления

Заведующий кафедрой:

Хлутков Андрей Драгомирович, доцент, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, наименование кафедры

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.ДЭ.03.01 «Клиентоцентричный подход в органах публичной власти» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС.

Протокол № 4 от «26» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02.ДЭ.03.01 «Клиентоцентричный подход в органах публичной власти» обеспечивает формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	ОПК-1	Способен обеспечивать приоритет прав и свобод человека; соблюдать нормы законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности	ОПК-1.2	Применяет нормы служебной этики и профессионального поведения в системе государственного и муниципального управления	ОПК-1.2. 3-1. Знает этические нормы и требования к служебному поведению государственных и муниципальных служащих ОПК-1.2. У-1. Владеет навыками соблюдения этических норм в профессиональной деятельности
	ОПК-5	Способен использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг	ОПК-5.4	Применяет технологии электронного правительства и предоставления государственных услуг	ОПК-5.4. 3-1. Знает принципы электронного правительства и цифровой трансформации ОПК-5.4. У-1. Владеет технологиями электронного взаимодействия с гражданами
		Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать	ОПК-7.2	Организует взаимодействие органов власти с гражданами и институтами	ОПК-7.2. 3-1. Знает формы и методы взаимодействия с гражданами и

	ОПК-7	взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации		гражданского общества	общественными организациями ОПК-7.2. У-1. Умеет организовывать коммуникацию с различными группами заинтересованных сторон
			ОПК-7.5	Применяет навыки делового общения и коммуникации	ОПК-7.5. 3-1. Знает основы делового общения и коммуникационных технологий ОПК-7.5. В-1. Владеет навыками эффективной коммуникации в профессиональной деятельности

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 36 ак.часов, в т.ч. лекции – 16 ак. ч., практические занятия – 16 ак. ч.; самостоятельная работа – 36 ак. ч.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02.ДЭ.03.01 «Клиентоцентричный подход в органах публичной власти» относится к блоку элективных дисциплин 3 уровня профессионального базиса обязательной части по программе «Лидеры регионов» по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и изучается студентами в 5 семестре 3 курса.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.01.02.09 Теория и практика управления

Б1.О.02.01 Документационное обеспечение и делопроизводство

Б1.О.02.08 Управление человеческими ресурсами

Б1.О.02.09 Социология

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего часов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Понятие, содержание и виды клиентоцентричности. Культура мышления личности и ценности клиентоцентр	10	2			2								6	ДП

	ичности													
Тема 2	Государственные стандарты клиентоцентричности. Понятие «клиент» в деятельности органа публичной власти	14	4			4							6	ДП
Тема 3	Корпоративная культура в органе публичной власти как элемент клиентоцентричности. Коммуникация с клиентами	10	2			2							6	ДП
Тема 4	Дизайн-мышление и клиентоцентричность	10	2			2							6	ДП, ПИЗ
Тема 5	Клиентоцентричность служащих и сотрудников	10	2			2							6	ДП,

	при взаимодейств ии с внутренним (в т.ч. межведомств енным) и внешним клиентом												
Тема 6	Анализ жизненных ситуаций внутреннего и внешнего клиента. Разработка карты клиентского пути	14	4			4						6	ДП, ПИЗ
Промежуточная аттестация		4							4				
Итого		72	16			16			4			36	

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

ДП – доклад с презентацией.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

Т- тестовые задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах (командах).

Темы дисциплины могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, содержание и виды клиентоцентричности. Культура мышления личности и ценности клиентоцентричности. ОПК-1.2

Понятие клиентоцентричности в публичном управлении. Содержание клиентоцентричного подхода: ориентация на потребности человека. Внешний и внутренний клиент в деятельности органа власти. Виды клиентоцентричности: стратегическая, операциональная, поведенческая. Культура мышления личности как основа клиентоцентричного поведения. Бюрократическая и клиентоцентричная парадигмы мышления: сравнительный анализ. Ценности клиентоцентричности: уважение, эмпатия, открытость, результативность. Принцип «человекоцентричности» как базовая ценность государственной гражданской службы. Роль личных установок служащего в формировании доверия к публичной власти. Деонтология государственного служащего и этика взаимодействия с клиентом.

Тема 2. Государственные стандарты клиентоцентричности. Понятие «клиент» в деятельности органа публичной власти. ОПК-1.2, ОПК-5.4

Федеральный проект «Государство для людей». Система государственных стандартов клиентоцентричности в Российской Федерации. Стандарт «Государство для людей», Стандарт «Государство для бизнеса», «Стандарт для внутреннего клиента», их содержание. Требования к предоставлению государственных и муниципальных услуг. Понятие «клиент»: физические лица, представители бизнеса, организации. Клиент как носитель жизненной ситуации. Нормативное закрепление статуса клиента в административных регламентах. Регламентация процессов взаимодействия с клиентом. Стандарты комфортности: требования к помещениям, визуальной навигации, доступности информации. Проактивное информирование и проактивное предоставление услуг. Показатели эффективности деятельности органа власти, ориентированные на удовлетворенность клиента.

Тема 3. Корпоративная культура в органе публичной власти как элемент клиентоцентричности. Коммуникация с клиентами. ОПК-1.2, ОПК-7.2, ОПК-7.5

Корпоративная культура органа публичной власти: понятие, структура, функции. Типы корпоративных культур и их влияние на взаимодействие с клиентом. Клиентоцентричность как элемент организационной культуры органа публичной власти. Формирование внутренней клиентоцентричности: взаимодействие между структурными подразделениями. Коммуникация с клиентом как процесс. Вербальные и

невербальные средства коммуникации. Правила делового общения при приеме граждан. Понятие «язык вражды» и «бюрократический жаргон» в общении. Обратная связь от клиента: каналы сбора, методы обработки, реакция на критику. Работа с возражениями и конфликтными ситуациями. Стандарты приветствия и прощания с клиентом.

Тема 4. Дизайн-мышление и клиентоцентричность. ОПК-5.4, ОПК-7.2, ОПК-7.5

Дизайн-мышление как методология создания человекоориентированных сервисов. Истоки дизайн-мышления: Стэнфордская школа дизайна. Этапы процесса дизайн-мышления: эмпатия, фокусировка, генерация идей, прототипирование, тестирование. Эмпатия как инструмент изучения скрытых потребностей клиента. Методы сбора данных на этапе эмпатии: глубинные интервью, полевые наблюдения. Фокусировка (синтез) и формулирование проблемы. Генерация идей: мозговой штурм и другие креативные техники. Прототипирование решений: создание минимально жизнеспособного продукта. Тестирование прототипов на реальных пользователях. Применение дизайн-мышления для оптимизации государственных и муниципальных услуг. Отличие дизайн-мышления от традиционного процессного подхода.

Тема 5. Клиентоцентричность служащих и сотрудников при взаимодействии с внутренним и внешним клиентом. ОПК-1.2, ОПК-7.2, ОПК-7.5

Двойственная природа клиента в органе публичной власти. Внешний клиент: граждане, представители бизнеса, общественные объединения. Потребности и ожидания внешнего клиента. Роль служащего в решении жизненной ситуации внешнего клиента. Внутренний клиент: сотрудники смежных отделов, ведомств, подведомственных организаций. Принцип «следующий в цепочке — твой клиент». Взаимодействие с внутренним клиентом при межведомственном запросе. Стандарты внутреннего сервиса: скорость ответа, качество предоставления данных. Влияние внутренней клиентоцентричности на итоговый результат для внешнего потребителя. Мотивация сотрудников к клиентоцентричному поведению. Психологический комфорт служащего как условие качественной коммуникации с внешним клиентом.

Тема 6. Анализ жизненных ситуаций внутреннего и внешнего клиента. Разработка карты клиентского пути. ОПК-5.4, ОПК-7.2

Понятие жизненной ситуации в контексте государственного и муниципального управления. Жизненная ситуация как комплекс потребностей человека, требующий взаимодействия с органами публичной власти. Типология жизненных ситуаций: рождение ребенка, смена места

жительства, потеря работы, открытие бизнеса, выход на пенсию и др. Анализ жизненных ситуаций как инструмент перехода от услугоцентричной модели к клиентоцентричной. Карта клиентского пути (CJM): определение, цели создания, структура. Этапы клиентского пути: осведомленность, обращение, получение услуги, поствзаимодействие. Точки контакта клиента с органом публичной власти. Эмоциональный профиль клиента на каждом этапе. Выявление «узких мест» и барьеров в клиентском пути. Оптимизация процессов на основе карты клиентского пути. Визуализация и документирование карт.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для тради- ционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.ДЭ.03.01 «Клиентоцентричный подход в органах публичной власти» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Доклады с презентацией, ПИЗы.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема 1. Понятие, содержание и виды клиентоцентричности. Культура мышления личности и ценности клиентоцентричности (ОПК-1.2)

Основные вопросы для подготовки докладов с презентацией, обсуждения:

1. Понятие клиентоцентричности в публичном управлении. Сравнительный анализ трактовок в бизнес-среде и государственном

секторе.

2. Эволюция моделей взаимодействия: от «заявителя» к «клиенту» и «человеку». Проблема «осторожного» отношения термина «клиент» в органах публичной власти.
3. Декларация ценностей клиентоцентричного государства: анализ основных принципов (уважение, эмпатия, открытость, результативность).
4. Внешний и внутренний клиент в органе публичной власти. Сходство и различие подходов во взаимодействии.
5. Деонтология государственного служащего и этика взаимодействия с клиентом. Ключевые нормы служебной этики и клиентоцентричное поведение.
6. Культура мышления как основа клиентоцентричного поведения: барьеры (бюрократическая парадигма) и пути их преодоления.
7. Роль личных установок служащего в формировании доверия граждан к публичной власти.
8. «Человекоцентричность» vs «Клиентоцентричность»: соотношение понятий в российской и международной практике государственного управления.

Тема 2. Государственные стандарты клиентоцентричности. Понятие «клиент» в деятельности органа публичной власти (ОПК-1.2, ОПК-5.4)

Основные вопросы для подготовки докладов с презентацией, обсуждения:

1. Федеральный проект «Государство для людей»: цели, задачи, ключевые направления реализации.
2. Система государственных стандартов клиентоцентричности в РФ: стандарты для людей, для бизнеса, для внутреннего клиента.
3. Понятие «клиент» и «жизненная ситуация»: нормативное закрепление и практическое применение.
4. Проактивное предоставление услуг: российский и зарубежный опыт.
5. Реестр межведомственных и внутриведомственных процессов как основа для внедрения стандартов и реинжиниринга.
6. Показатели эффективности деятельности органа власти: как измерить удовлетворенность клиента?
7. Стандарты комфортности (требования к помещениям, визуальной навигации и доступности информации для граждан и др.).
8. Анализ нормативных барьеров: существуют ли ограничения федерального законодательства, препятствующие внедрению клиентоцентричности?

Тема 3. Корпоративная культура в органе публичной власти как элемент клиентоцентричности. Коммуникация с клиентами (ОПК-1.2, ОПК-7.2, ОПК-7.5)

Основные вопросы для подготовки докладов с презентацией, обсуждения:

1. Понятие корпоративной культуры органа публичной власти. Структура и влияние на качество взаимодействия с клиентами.
2. Внутренняя клиентоцентричность. Проблема эффективного взаимодействия между структурными подразделениями одного ведомства.
3. Коммуникация с клиентом как процесс: стандарты приветствия, вербальные и невербальные средства общения.
4. Обратная связь от клиента. Каналы сбора информации (ПОС, соцсети, опросы), методы анализа («карта болей») и реакция на критику.
5. Работа с возражениями и конфликтными ситуациями при личном приеме граждан: психологические приемы и этические нормы.
6. Роль внутренних коммуникаций в формировании клиентоцентричной культуры: информирование о проекте, вовлечение сотрудников.
7. Понятие «бюрократический жаргон» и «понятный язык» в общении с гражданами. Методики адаптации бюрократических текстов.
8. Мотивация сотрудников к клиентоцентричному поведению: материальные и нематериальные стимулы (опыт различных ИОГВ, регионов).

Тема 4. Дизайн-мышление и клиентоцентричность (ОПК-5.4, ОПК-7.2, ОПК-7.5)

Основные вопросы для подготовки докладов с презентацией, обсуждения:

1. Дизайн-мышление как методология создания человекоориентированных сервисов: истоки и этапы процесса.
2. Эмпатия как инструмент изучения скрытых потребностей клиента: глубинные интервью, полевые наблюдения (метод «Гемба»).
3. Применение дизайн-мышления для оптимизации государственных услуг. Анализ успешных отечественных и зарубежных кейсов.
4. Прототипирование решений в публичном управлении: создание минимально жизнеспособного продукта и его тестирование.
5. Отличие дизайн-мышления от традиционного процессного подхода: преимущества и ограничения для ИОГВ И ОМСУ.
6. Карта клиентского пути (СJM): как визуализировать и анализировать опыт взаимодействия человека с органами власти.
7. Лаборатории пользовательского тестирования: роль и значение для сертификации госуслуг.
8. Вовлечение граждан в проектирование сервисов (co-creation): опыт Сингапура и возможности его адаптации в России.

ПИЗ для темы 4 (примерный):

Тема: Разработка фрагмента карты клиентского пути (СJM) для жизненной ситуации "Запись ребенка в первый класс".

Форма работы: групповая (3-4 человека).

Время выполнения: 30 минут (5 тактов по 6 минут).

Время презентации: 3 минуты от команды.

1. Легенда и контекст.

Вы — проектная команда, созданная при департаменте/министерстве образования и науки конкретного субъекта РФ (по выбору команды: например, Департамент образования и науки г. Москвы, Министерство образования Московской области, Министерство образования и науки Нижегородской области, Департамент образования Томской области и т.д.). К вам обратился руководитель цифровой трансформации (CDTO) ведомства с запросом: "Мы получаем много обращений от родителей через Платформу обратной связи (ПОС) и в социальных сетях о том, что процесс записи ребенка в первый класс остается сложным и стрессовым. Формально услуга переведена в электронный вид, но 'боли' граждан не уходят. Нам нужен взгляд со стороны пользователя, чтобы понять, где именно возникают проблемы, и спроектировать улучшения".

Жизненная ситуация: Родитель (законный представитель) подает заявление о приеме ребенка в первый класс через Единый портал государственных услуг (ЕПГУ). Услуга предоставляется в электронном виде с возможностью личного визита в школу в случае необходимости.

2. Ход работы (5 тактов по 6 минут).

Такт 1 (6 минут): Погружение в контекст и определение границ

Выберите конкретный ИОГВ (субъект РФ), от имени которого вы работаете. Сформулируйте полное название услуги в соответствии с административным регламентом выбранного региона.

Определите начальное событие (триггер) и конечное событие клиентского пути, который вы будете описывать.

Подсказка: Начало — возникновение потребности/получение информации о сроках. Конец — получение подтверждения о зачислении.

Такт 2 (6 минут): Определение этапов и точек контакта.

Разделите весь путь клиента на 5-7 крупных этапов (например: "Осознание потребности и поиск информации", "Подготовка документов", "Подача заявления на ЕПГУ", "Ожидание решения", "Получение результата").

Для каждого этапа определите ключевые точки контакта с органом власти (ЕПГУ, МФЦ, школа, телефонная линия, социальные сети и др.).

Такт 3 (6 минут): Описание действий и эмоций

Для каждого этапа опишите действия пользователя (что он делает?).

Определите эмоциональный фон на каждом этапе (радость, уверенность, тревога, раздражение, надежда, страх). Используйте условные обозначения (смайлы или цвета: зеленый — позитив, желтый — нейтрально, красный — негатив).

Такт 4 (6 минут): Выявление "болей" и возможностей

Проанализируйте каждый этап и определите "болевые точки" (барьеры). Это могут быть:

Информационные: сложно найти актуальный список школ, непонятны сроки, путаница с документами.

Технические: сбои на ЕПГУ, невозможность загрузить файлы, долгая загрузка.

Коммуникационные: отсутствие обратной связи, шаблонные ответы, "бюрократический жаргон" в уведомлениях.

Нормативные: требования, неочевидные для обычного человека.

Сформулируйте гипотезы по улучшению для каждой "боли". Например: "Если добавить на ЕПГУ пошаговый чек-лист документов с возможностью отметить выполнение, то снизится количество возвратов заявления из-за ошибок".

Такт 5 (6 минут): Визуализация и подготовка презентации

Перенесите все наработки на шаблон карты CJM (лист А2/А3, флипчарт или доска). Карта должна включать: этапы, действия, точки контакта, эмоции, "боли", возможности/идеи для улучшения.

Распределите роли для защиты.

3. Требования к результату

Команда представляет заполненный шаблон карты клиентского пути (CJM).

В карте должны быть отражены:

- название ИОГВ/ОМСУ и услуги;
- 5-7 этапов клиентского пути;
- точки контакта с государством на каждом этапе;
- эмоциональная кривая (график или цветовая индикация);
- не менее 3 "болевых точек", характерных для российской практики (например, ожидание ответа ведомства, сложности с документами, неинформативный статус на ЕПГУ);
- не менее 3 идей/гипотез по улучшению, сформулированных на основе выявленных "болей".

Тема 5. Клиентоцентричность служащих и сотрудников при взаимодействии с внутренним и внешним клиентом (ОПК-1.2, ОПК-7.2, ОПК-7.5)

Основные вопросы для подготовки докладов с презентацией, обсуждения:

1. Двойственная природа клиента в органе власти: как сочетать потребности граждан и сотрудников смежных ведомств?
2. Принцип «следующий в цепочке — твой клиент»: как выстроить эффективное межведомственное взаимодействие?
3. Стандарты внутреннего сервиса: регламентация скорости ответа, качества предоставления данных, порядка согласования.

4. Психологический комфорт служащего как условие качественной коммуникации с внешним клиентом. Профилактика выгорания.
5. Дефицит необходимых компетенций у госслужащих для реализации клиентоцентричного подхода: процессное управление, аналитика, коммуникация.
6. Программы обучения и развития персонала. Формирование и компетенций клиентоцентричности внутри ведомства.
7. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) для госслужащих. Проблема связи мотивации с уровнем удовлетворенности клиента.
8. Роль лидера (руководителя) во внедрении клиентоцентричности: примеры вовлечения «первых лиц» (опыт регионов).

Тема 6. Анализ жизненных ситуаций внутреннего и внешнего клиента. Разработка карты клиентского пути (ОПК-5.4, ОПК-7.2)

Основные вопросы для подготовки докладов с презентацией, обсуждения:

1. Жизненная ситуация как комплекс потребностей человека. Типология и подходы к определению приоритетных ЖС.
2. Выявление «узких мест» и барьеров в клиентском пути. Анализ точек контакта и эмоционального профиля клиента.
3. Источники данных для обоснования выбора жизненной ситуации (статистика, обращения граждан, социологические исследования).
4. Критерии выбора жизненной ситуации: массовость, «боли» клиентов, политические приоритеты, поддержка уязвимых групп.
5. Понятие категории «комплексный запрос» в законодательстве РФ. Отличие комплексного запроса от жизненной ситуации.
6. Инструменты анализа процесса: карта SIPOC (поставщики, входы, процесс, выходы, потребители) и правила ее разработки.
7. Методика расчета показателей для паспорта жизненной ситуации: «Документы», «Сроки», «Визиты», «Информирование».

ПИЗ для темы 6 (примерный).

Учебный кейс: «Оптимизация услуги субсидирования авиаперевозок на Ямале: от компенсации к льготному билету».

Часть 1. Описание кейса

Введение. Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО) — регион с суровыми климатическими условиями и слабо развитой наземной транспортной инфраструктурой. Авиационный транспорт является для многих жителей единственной круглогодичной возможностью выехать за пределы округа, а также перемещаться внутри региона. Высокая стоимость авиабилетов делает их малодоступными для значительной части населения, особенно для социально уязвимых категорий граждан. **Исходная ситуация (до оптимизации).** До 2019 года в ЯНАО действовала следующая модель поддержки льготных категорий граждан:

Принцип: заявительный и компенсационный. Житель покупал авиабилет по полной стоимости, совершал перелет, собирал документы (посадочные талоны, чеки, заявление), обращался в уполномоченный орган и получал компенсацию части затрат.

1. Проблемы (которые были выявлены):

- **Кассовый разрыв:** гражданин должен был единовременно изъять из семейного бюджета значительную сумму, что для многих семей было критично.
- **Административная нагрузка:** требовался сбор большого пакета документов, сохранение посадочных талонов, личное обращение. Это создавало неудобства и высокие временные затраты.
- **Отсроченный результат:** компенсация поступала спустя длительное время после поездки, что снижало субъективную ценность поддержки.
- **Отсутствие адресности:** сложно было реализовать адресный подход к различным категориям граждан.

Инициатива губернатора. Губернатор ЯНАО поставил задачу разработать новый механизм поддержки, который был бы максимально удобным для человека, минимизировал его контакты с государством и исключал необходимость изымать крупные суммы из семейного бюджета.

Часть 2. Процесс оптимизации и построение карты клиентского пути.

Контекст для студентов: прежде чем разрабатывать решение, проектная команда провела анализ текущей ситуации и построила карту клиентского пути.

1. **Анализ данных:** команда изучила статистику продаж, выявила, что более половины билетов приобретается онлайн, а не в кассах.
2. **Поиск источника данных:** для автоматической проверки права на льготу потребовался надежный источник. Им стала база данных многодетных семей, которую ведет Департамент социальной защиты населения.
3. **Корректировка цели:** изначально планировалось субсидирование для всех жителей, но, исходя из анализа данных и приоритетов демографической политики (спад рождаемости), фокус был смещен на поддержку многодетных семей.
4. **Анализ клиентского пути «как было»:** команда построила карту, которая включала этапы: планирование поездки, покупка билета (с изъятием средств), перелет, сбор документов, визит в ведомство, ожидание выплаты, получение денег. Ключевыми «болями» стали: необходимость иметь крупную сумму на руках, визит в ведомство, долгое ожидание.

Часть 3. Новое решение.

На основе анализа команда разработала принципиально новый механизм, внедренный совместно с региональной авиакомпанией «Ямал»:

1. **Отказ от компенсации:** вместо пост-компенсации был введен **фиксированный льготный билет** для ребенка из многодетной семьи стоимостью 2 500 рублей.
2. **Определение квоты:** на основе анализа статистики перелетов было установлено, что в среднем семья выезжает один раз в год. Была установлена квота — **два перелета в год на ребенка** (туда и обратно).
3. **Цифровизация процесса:** был настроен обмен данными между информационной системой авиакомпании и региональными системами (МФЦ, Департамент транспорта, Департамент соцзащиты).
4. **Новый клиентский путь («как стало»):**
 - Родитель заходит на сайт авиакомпании «Ямал».
 - Выбирает маршрут.
 - Заполняет данные на ребенка.
 - Отмечает чек-бокс «Являюсь членом многодетной семьи».
 - Система автоматически проверяет статус через базу данных соцзащиты.
 - Родитель сразу покупает билет по льготному тарифу 2 500 рублей.

Результаты внедрения:

- За 4 года не поступило ни одной жалобы от многодетных семей о недоступности услуги.
- 94% детей из многодетных семей (почти 70 тыс. человек) ежегодно пользуются льготным тарифом.
- Удалось удержать суммарный коэффициент рождаемости (с 1,7 в 2018 г. до 1,9 в 2022 г.).

Часть 4. Задание для работы над кейсом.

Форма работы: групповая (3-4 человека).

Время выполнения: 40 минут. **Время презентации:** 5 минуты от команды.

Задание 1. Анализ жизненной ситуации (10 минут). На основе описания кейса определите:

1. **Жизненную ситуацию** (сформулируйте ее с точки зрения клиента, а не ведомства).
2. **Клиентские сегменты** (кто является клиентом в данной ЖС?).
3. **Критерии**, по которым регион мог бы обосновать выбор этой ЖС для оптимизации (используйте материалы части 1 Рекомендаций по выбору ЖС: массовость, «боли», политические приоритеты, поддержка уязвимых групп).

Задание 2. Реконструкция карты клиентского пути «как было» (AS-IS) (10 минут). Используя описание исходной ситуации, постройте упрощенную карту клиентского пути для представителя многодетной семьи, получающего компенсацию за авиабилет по старой схеме.

- Выделите **5-6 ключевых этапов**.
- Для каждого этапа укажите **действия клиента**.
- Оцените **эмоциональный фон** на каждом этапе.
- Определите **не менее 3 ключевых «болевых точек»**.

Задание 3. Построение карты клиентского пути «как стало» (ТО-ВЕ) (15 минут). На основе описания нового решения, постройте карту клиентского пути для той же семьи, но уже по новой схеме.

- Выделите **4-5 ключевых этапов**.
- Для каждого этапа укажите **действия клиента**.
- Оцените **эмоциональный фон** на каждом этапе.
- Покажите, как были устранены ранее выявленные «болевые точки».

Задание 4. Анализ изменений (5 минут). Сформулируйте ответы на вопросы:

1. Какие принципы клиентоцентричности были реализованы в новом решении?
2. Как изменилась роль государства во взаимодействии с клиентом?
3. Какие предпосылки (технологические, организационные) позволили реализовать данное решение?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,30	30
КТ 2	100	0,30	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1**Тема 1-6.****Доклады с презентацией****КТ-2****Тема 4, 6.****Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ)****Критерии оценивания доклада с презентацией**

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы, оригинальность	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами. Уникальный подход к теме, нестандартные решения, собственная позиция автора
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения, регламент	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы. Регламент выступления соблюдается
Качество и содержание презентации	0-20	Соблюдение правил подготовки презентации, соответствие визуального контента текстовому, наглядность предоставления материала
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания ПИЗ

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание, структура работы	61-70	верно определена жизненная ситуация, выделены сегменты, обоснован выбор критериев; представлены все обязательные элементы: этапы, точки контакта, эмоции, боли, идеи. умело используются знания, полученные в ходе теоретического изучения курса; выявленные "боли" соответствуют реальной

		русской практике (а не абстрактным рассуждениям); идеи применимы в контексте деятельности ИОВГ приведены данные, подтверждающие теоретические знания и полученные в ходе изучения предмета; этапы выстроены логично, прослеживается причинно-следственная связь между действиями, эмоциями и "болями"; четкость, аргументированность, умение выделить главное за ограниченное время, командная работа
	30-60	логика изложения в целом соблюдена, но есть «логические пустоты», разрывы в изложении материала; присутствует поверхностное описание, без привязки к деятельности ИОВГ; презентация результатов работы не содержит все необходимые элементы
	0-29	понятия раскрыты минимально или не раскрыты вообще, структура работы не соблюдена; данные представлены фрагментарно, не соблюдена структура и логика изложения; презентация проведена не качественно
Достоверность и актуальность информации	20-30	Представленная информация подтверждена ссылками на источники
	0-19	Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПИЗ) студенту разрешается использование методических рекомендаций в РПД, программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится в форме устного ответа на вопросы, содержащиеся в билете. Билеты формируются из списка типовых вопросов по всему курсу дисциплины.

Зачет проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность зачета для каждого студента не может

превышать четырех академических часов. зачет не может начинаться ранее 9:00 часов и заканчиваться позднее 21:00 часа. Он проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 30 минут. При явке на зачет обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета, *по решению преподавателя*, обучающиеся могут пользоваться рабочей программой дисциплины и справочной литературой.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые вопросы к зачету:

1. Понятие клиентоцентричности в публичном управлении, отличие от клиентоориентированности в бизнес-среде.
2. Понятия «внешнего» и «внутреннего» клиента в деятельности органа публичной власти.
3. Перечислите и раскройте содержание основных ценностей клиентоцентричного государства, закрепленных в Декларации ценностей федерального проекта «Государство для людей».
4. Понятия «человекоцентричность» и «клиентоцентричность» в контексте российской и международной практики государственного управления.
5. Содержание федерального проекта «Государство для людей»: цели, задачи, ключевые направления и ожидаемые результаты.
6. Система государственных стандартов клиентоцентричности в Российской Федерации: стандарты для людей, для бизнеса, для внутреннего клиента.
7. Понятие «жизненная ситуация». Объясните, чем этот подход отличается от традиционного услугоднического подхода.
8. Понятие «проактивного предоставления услуг», приведите примеры из российской или зарубежной практики.
9. Реестр межведомственных и внутриведомственных процессов и какова его роль во внедрении клиентоцентричного подхода.
10. Показатели эффективности деятельности органа власти, ориентированные на удовлетворенность клиента.
11. Понятие деонтологии государственного служащего и ее связь с этикой взаимодействия с клиентом.
12. Объясните, что такое «бюрократический жаргон» и «понятный язык», и почему важно использовать понятный язык в коммуникации с гражданами.

13. Охарактеризуйте роль личных установок служащего в формировании доверия граждан к публичной власти.
15. Понятие корпоративной культуры органа публичной власти и ее влияние на качество взаимодействия с клиентами.
16. Объясните, что такое «внутренняя клиентоцентричность» и как выстроить эффективное взаимодействие между структурными подразделениями одного ведомства.
17. Процесс коммуникации с клиентом: стандарты приветствия, вербальные и невербальные средства общения.
18. Основные каналы сбора обратной связи от клиентов в органах публичной власти.
19. Раскройте содержание понятия «карта болей» клиента и объясните, как она формируется на основе обратной связи.
20. Опишите алгоритм работы с возражениями и конфликтными ситуациями при личном приеме граждан.
21. Роль внутренних коммуникаций в формировании клиентоцентричной культуры организации.
22. Методы мотивации сотрудников к клиентоцентричному поведению (материальные и нематериальные стимулы).
23. Раскройте понятие дизайн-мышления как методологии создания человекоориентированных сервисов, перечислите его основные этапы.
24. Объясните, что такое эмпатия в контексте дизайн-мышления, и опишите методы сбора данных на этапе эмпатии.
25. Охарактеризуйте применение дизайн-мышления для оптимизации государственных услуг, приведите примеры.
26. Раскройте понятие прототипирования решений и объясните, как создание минимально жизнеспособного продукта применяется в государственном управлении.
27. Сравните дизайн-мышление и традиционный процессный подход: преимущества и ограничения для государственного сектора.
28. Охарактеризуйте роль лабораторий пользовательского тестирования в сертификации государственных услуг (опыт Аналитического центра при Правительстве РФ).
29. Объясните, что такое со-творчество и как опыт Сингапура по вовлечению граждан в проектирование сервисов может быть адаптирован в России.
30. Раскройте двойственную природу клиента в органе власти: как сочетать потребности граждан и сотрудников смежных ведомств?

31. Объясните принцип «следующий в цепочке — твой клиент» и его значение для выстраивания эффективного межведомственного взаимодействия.
32. Перечислите и охарактеризуйте стандарты внутреннего сервиса в органе публичной власти.
33. Раскройте содержание понятия «психологический комфорт служащего» и объясните его влияние на качество коммуникации с внешним клиентом.
34. Перечислите основные компетенции, необходимые государственным служащим для реализации клиентоцентричного подхода (процессное управление, аналитика, коммуникация).
35. Охарактеризуйте программы обучения и развития персонала, направленные на формирование компетенций клиентоцентричности.
36. Объясните, как ключевые показатели эффективности (КПЭ) могут быть увязаны с уровнем удовлетворенности клиента.
37. Охарактеризуйте роль лидера (руководителя) во внедрении клиентоцентричных изменений в организации.
38. Дайте определение жизненной ситуации в контексте государственного управления и приведите типологию жизненных ситуаций.
39. Раскройте понятие карты клиентского пути (CJM), опишите ее структуру, этапы создания и практическое применение.
40. Объясните, как выявляются «узкие места» и барьеры в клиентском пути на основе анализа точек контакта и эмоционального профиля клиента.
41. Перечислите основные источники данных для обоснования выбора жизненной ситуации (статистика, обращения граждан, социологические исследования).
42. Охарактеризуйте основные критерии выбора жизненной ситуации для оптимизации: массовость, «боли» клиентов, политические приоритеты, поддержка уязвимых групп.
43. Объясните, что такое карта SIPOC (поставщики, входы, процесс, выходы, потребители) и каковы правила ее разработки.
44. Раскройте методику расчета показателей для паспорта жизненной ситуации: «Документы», «Сроки», «Визиты», «Информирование».
45. Охарактеризуйте основные этапы реинжиниринга процессов предоставления государственных услуг.
46. Объясните, как формируется план оптимизации государственных услуг по результатам самопроверки.

47. Раскройте понятие процессных метрик и объясните, как голос клиента переводится в конкретные измеримые показатели.

48. Охарактеризуйте виды потерь в процессах и объясните, как анализ потерь применяется для оптимизации государственных услуг.

49. Объясните, как строится карта процесса целевого состояния и чем она отличается от карты текущего состояния.

50. Раскройте понятие эффекта «затухания» и объясните, как план контроля и панель управления (дашборд) помогают его предотвратить.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ		
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Что из перечисленного относится к категории «внутренний клиент» в органе публичной власти? а) гражданин, обратившийся за получением государственной услуги; б) представитель бизнеса, подающий заявку на получение лицензии; в) сотрудник смежного структурного подразделения, направляющий запрос на предоставление данных; г) общественная организация, направляющая обращение в орган власти.		
		Какой принцип положен в основу проактивного предоставления государственных услуг? а) услуга предоставляется только после личного обращения заявителя с полным пакетом документов; б) услуга предоставляется автоматически при наступлении жизненной ситуации без подачи заявителем отдельного запроса (с его согласия); в) услуга предоставляется по итогам проведения открытого конкурса среди заявителей; г) услуга предоставляется исключительно в электронном виде через портал Госуслуг		
		Какой элемент НЕ является обязательным при построении карты клиентского пути (CJM)? а) этапы действий клиента; б) точки контакта клиента с органом власти; в) должностные оклады сотрудников, участвующих в предоставлении услуги; г) эмоциональный фон клиента на каждом этапе.		
Задание закрытого типа на установление соответствия	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и	1. Установите соответствие между категорией клиента и конкретным примером взаимодействия.		
		<table><tr><th>Тип метода</th><th>Конкретный пример</th></tr><tr><td>1. Внешний клиент (гражданин)</td><td>А) Направление межведомственного запроса в Росреестр для проверки сведений о недвижимости</td></tr></table>	Тип метода	Конкретный пример
Тип метода	Конкретный пример			
1. Внешний клиент (гражданин)	А) Направление межведомственного запроса в Росреестр для проверки сведений о недвижимости			

т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	2. Внешний клиент (бизнес)	Б) Получение справки о наличии/отсутствии судимости через портал Госуслуг
	3. Внутренний клиент (межведомственное взаимодействие)	В) Предоставление отчетности о работе отдела в финансовое управление аппарата ведомства
	4. Внутренний клиент (внутриведомственное взаимодействие)	Г) Подача заявки на получение лицензии на осуществление образовательной деятельности
	2. Установите соответствие между понятием и его определением в контексте коммуникаций в органах публичной власти.	
	Элемент программы	Описание
	1. "Карта болей" клиента	А) Совокупность правил, инструкций и методов, определяющих единый порядок выполнения действий
	2. Стандартная операционная процедура	Б) Совокупность знаний, умений и поведенческих характеристик служащего для реализации клиентоцентричного подхода
	3. "Бюрократический жаргон"	В) Систематизированное описание проблем и трудностей, с которыми сталкивается клиент при взаимодействии с государством
	4. Компетенция клиентоцентричности	Г) Использование сложных, узкоспециализированных терминов и оборотов, затрудняющих понимание для обычного гражданина
	3. Установите соответствие между видом мотивации госслужащих и конкретным примером из российской или зарубежной практики.	
Вид исследования	Основная цель	
1. Материальная мотивация	А) Публичное признание достижений сотрудника на совещании с вручением почетной грамоты	
2. Нематериальная мотивация (публичное признание)	Б) Предоставление возможности пройти обучение по программе повышения квалификации за счет ведомства	
3. Нематериальная мотивация (развитие и обучение)	В) Направление сотруднику электронного письма с благодарностью от руководителя за	

			успешно реализованный проект (опыт Австралии)
		4. Нематериальная мотивация (индивидуальная оценка)	Г) Выплата премии по итогам года за достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ)
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Какие из перечисленных категорий относятся к внешним клиентам органа публичной власти? а) гражданин, подающий заявление на получение паспорта через МФЦ; б) сотрудник финансового отдела, направляющий запрос в бухгалтерию в) индивидуальный предприниматель, регистрирующийся в качестве самозанятого через приложение «Мой налог»; г) руководитель департамента, утверждающий отчет подчиненного отдела; д) некоммерческая организация, подающая заявку на получение гранта; е) специалист смежного ведомства, запрашивающий данные в рамках межведомственного взаимодействия 2. Какие из перечисленных инструментов и методов относятся к этапу «эмпатия» в процессе дизайн-мышления? а) глубинные интервью с пользователями услуги б) построение диаграммы Исикавы для выявления коренных причин проблемы в) полевые наблюдения за поведением клиента в месте получения услуги (метод «Гемба») г) мозговой штурм для генерации идей нового сервиса д) составление карты эмпатии для визуализации чувств и переживаний клиента е) проведение опроса для сбора количественных данных об удовлетворенности	
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	1. Установите правильную последовательность этапов процесса дизайн-мышления (в соответствии с классической моделью Стэнфордской школы дизайна): а) тестирование разработанных прототипов на реальных пользователях б) генерация максимального количества идей для решения проблемы в) прототипирование — создание упрощенной версии решения г) эмпатия — изучение потребностей и "болей" клиента д) фокусировка — определение ключевой проблемы на основе собранных данных. 2. Установите правильную последовательность этапов работы с жизненной ситуацией при ее реинжиниринге в рамках федерального проекта «Государство для людей»: а) разработка плана мероприятий по реинжинирингу функций, услуг и сервисов, входящих в жизненную ситуацию	

		б) утверждение перечня жизненных ситуаций субъекта Российской Федерации в) сбор статистической информации и анализ обращений, жалоб и предложений по услугам, входящим в жизненную ситуацию г) реализация целевого состояния жизненной ситуации и мониторинг результатов д) подготовка описания целевого состояния жизненной ситуации (паспорта ЖС) е) проведение анализа на соответствие функций, услуг и сервисов стандартам клиентоцентричности 3. Установите правильную последовательность действий сотрудника органа власти при работе с конфликтной ситуацией во время личного приема гражданина (в соответствии с принципами клиентоцентричной коммуникации): а) предложение конкретных вариантов решения проблемы в рамках компетенции органа власти б) активное слушание и уточнение сути обращения с помощью открытых вопросов в) приветствие, установление визуального контакта, предложение присесть г) аргументированное объяснение причин возникшей ситуации и возможных путей ее разрешения д) фиксация обращения и согласование с гражданином дальнейших шагов и сроков е) принесение извинений за доставленные неудобства (при наличии вины ведомства).
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Какой механизм предоставления государственных услуг в наибольшей степени соответствует принципу проактивности, закреплённому в стандартах клиентоцентричности? а) подача заявления через портал Госуслуг с последующим ожиданием результата в личном кабинете б) личное обращение в МФЦ с полным пакетом документов в) автоматическое назначение выплаты при наступлении жизненной ситуации без отдельного заявления (с согласия гражданина) г) направление заявления заказным письмом по почте Какой метод сбора информации о клиентском опыте является наиболее релевантным для этапа «эмпатия» в процессе дизайн-мышления, если перед командой стоит задача понять глубинные, неочевидные потребности получателей социальной услуги? а) массовый онлайн-опрос с закрытыми вопросами б) глубинное интервью и полевое наблюдение за поведением клиента в) анализ статистических отчетов ведомства г) изучение жалоб, поступивших через Платформу обратной связи (ПОС). Какой инструмент визуализации и анализа клиентского опыта позволяет выявить «болевые

		точки» и эмоциональный фон на каждом этапе взаимодействия человека с органом власти? а) карта потока создания ценности (VSM) б) диаграмма Исикавы («рыбья кость») в) карта клиентского пути (СJM) г) реестр межведомственных и внутриведомственных процессов
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	1. Укажите различия в понятиях «клиентоцентричность» и «клиентоориентированность» применительно к деятельности органов публичной власти. 2. Объясните значение этапа «прототипирование» в процессе дизайн-мышления и его роль при создании новых или оптимизации существующих государственных услуг. 3. Раскройте возможности применения ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки клиентоцентричности деятельности государственных служащих. Назовите основные группы показателей. 4. Дайте характеристику понятию «жизненная ситуация» в контексте федерального проекта «Государство для людей», назовите основные критерии выбора жизненных ситуаций для приоритетной оптимизации.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса,	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной	0-19

области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны.	
---	--

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения проверочных заданий, обучающийся может пользоваться методическими материалами РПД.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (*при необходимости*).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых

теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или выполнения профессионально-исследовательских заданий (ПИЗ). Примеры типовых заданий по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-

ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

Методические рекомендации по подготовке доклада с презентацией по всем темам дисциплины

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Структура доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Доклады **должны** сопровождаться презентацией. Рекомендуются 8-10 слайдов, включая титульный слайд и слайды со списком использованной литературы (обязательно), а также слайд с указанием обращения к нейросетям (указывается название нейросети, место в докладе, где были

использованы элементы информации, которые были сформированы в результате обращения к нейросети, а также промпт/-ты, которые были для этого заданы). На слайдах не следует размещать большие объёмы текстовой информации. Текст слайда и текст, который студент произносит «за кадром», не должны быть абсолютно идентичными. Продолжительность доклада с презентацией **10 минут**.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Орлова, В. В. Клиентоориентированный сервис : учебное пособие / В. В. Орлова. - Чебоксары : Среда, 2025. - 225 с. - ISBN 978-5-908083-07-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2253864>
2. Развитие сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода: монография / В. В. Груздева, Г. В. Груздев, Ю. С. Ключева, В. В. Конова. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 172 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=432238>
3. Паршин, М. В. Качество государственных и муниципальных услуг: на пути к сервисному государству / Паршин М.В. - М.:Статут, 2013. - 272 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1006907> – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. — М.: РАНХиГС, 2021.
2. Вальдман И. А. Тенденции и перспективы предоставления государственных услуг в мире // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 11–22.
3. Вальдман И. А., Горбовский Р. В., Паратунов М. В., Путинцева Е. А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 20–31.
4. Декларация ценностей клиентоцентричности. [Электронный документ]. – URL: <https://www.eao.ru/upload/medialibrary/d8e/5aqgjrl0ran2yieqngcku4ftpzu2z08x/Декларация%20принципов%20клиентоцентричности.pdf> (дата обращения: 11 марта 2026).
5. Инструкция по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности. [Электронный документ]. – URL: https://clientcentric.ranepa.ru/cc_guide (дата обращения: 11 марта 2026)
6. Клиентоцентричный подход в государственном управлении:

Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярчук. — Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с.

7. Книга клиентоцентричности. Миссия, ценности и примеры реализации федерального проекта «Государство для людей». — Москва: МИФ, 2026. — 160 с.
8. Паратунов М. В., Попкова Ю. Х. Процессное управление в органах публичной власти: учебное пособие. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 144 с.
9. Рекомендации по подготовке обоснования выбора жизненной ситуации (часть 2). [Электронный документ]. — URL: https://clientcentric.ranepa.ru/justification_of_the_choice_part2 (дата обращения: 11 марта 2026).
10. Рекомендации по подготовке обоснования выбора жизненной ситуации (часть 1). [Электронный документ]. — URL: https://clientcentric.ranepa.ru/justification_of_the_choice (дата обращения: 11 марта 2026).
11. Рекомендации по разработке карты SIPOC. [Электронный документ]. — URL: https://clientcentric.ranepa.ru/karta_sipoc (дата обращения 11 марта 2026).
12. Сладкова Н.М., Воскресенская О.А. Стандартизация и цифровизация кадровых процессов в органах государственной власти с учетом принципа клиентоцентричности // Государственная служба. 2021. № 5. С. 80–91.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Стандарт «Государство для людей». [Электронный документ]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/bf4d0f6e919a3e567abc6c96d5d19d6/standart_gosudarstvo_dlya_lyudey.pdf (дата обращения: 11 марта 2026).
2. Стандарт «Государство для бизнеса». [Электронный документ]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/0c9c46f634e0b628366a5171aed323fe/standart_gosudarstvo_dlya_biznesa.pdf (дата обращения: 11 марта 2026).
3. Стандарт «Для внутреннего клиента». [Электронный документ]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/19c56f18df55f6d2be8c06b0e159648e/standart_dlya_vnutrennego_klienta.pdf (дата обращения: 11 марта 2026).

8.4 Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

1. Внедрение клиентоцентричности. Коллекция актуальных практик и решений в области клиентоцентричности в госуправлении РФ и мира <https://clientcentric.ranepa.ru/#analytic>
2. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <https://znanium-com.idp.nwipa.ru/catalog/books/theme>
3. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
4. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
5. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
6. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/