

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 19.05.2026 09:59:47  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.01.09 Дизайн-мышление в государственном секторе**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

---

Управление государственными проектами и программами

---

(наименование образовательной программы)

---

очная

---

(форма обучения)

Год набора 2026  
Город Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

**Заведующий кафедрой:**

*Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

Рабочая программа дисциплины *Дизайн-мышление в государственном секторе* одобрена на заседании кафедры *инновационного менеджмента и управления проектами Факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.*

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания	Ошибка! Закладка не определена.
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	13
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	36
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) .....	46
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет	52
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	53

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

Дисциплина *Б1.В.01.09 Дизайн-мышление в государственном секторе* обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
Результаты форсайт-сессии (протокол от 13.03.2026)	ПК-1.	Способен осуществлять организационно-управленческую деятельность в сфере государственной политики, диагностировать ключевые проблемы социально-экономического развития государства, применять современные технологии организационно-управленческой деятельности	ПК-1.1.	Организует личную и коллективную деятельность для решения задач государственного управления, применяя методы планирования рабочего времени и техники персональной эффективности	ПК-1.1 З-1. Знает: основные этапы и принципы методологии дизайн-мышления (эмпатия, фокусировка, генерация идей, прототипирование, тестирование), технологии выявления потребностей граждан и специфику разработки инновационных решений в государственном секторе. ПК-1.1 У-1. Умеет: применять полный цикл дизайн-мышления для проектирования, улучшения и перепроектирования государственных и муниципальных услуг, организовывать фасилитацию командных сессий и соучаствующее проектирование.
)			ПК-1.6.	Использует современные цифровые платформы, сервисы и технологии в	ПК-1.6 З-1. Знает: основные приемы и инструменты сервисного дизайна (карта эмпатии, карта пути

				<p>организационно-управленческой деятельности органов власти для повышения качества государственных услуг и эффективности внутренних процессов</p>	<p>пользователя, прототипирование, А/В-тестирование), цифровые сервисы для оказания государственных услуг, технологии краудсорсинга. ПК-1.6 У-1. Умеет: разрабатывать и тестировать прототипы государственных услуг (бумажные, цифровые, ролевые) с использованием цифровых инструментов, интерпретировать обратную связь от граждан и дорабатывать решения на основе полученных данных.</p>
--	--	--	--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 ак. час., из них:

Лекции – 16 ак. час;

Практические занятия – 16 ак. час;

Контактная работа на аттестацию (катгэк) – 9 ак. час;

*Итого ауд.* - 41 ак. час;

*Контактная работа* - 41 ак. час;

Самостоятельная работа (СР) – 67 ак. час;

Форма промежуточной аттестации: *зачет с оценкой*

Дисциплина *Б1.В.01.09 Дизайн-мышление в государственном секторе* относится к части, формируемой участниками образовательных отношений (вариативная часть) блока Б1 «Дисциплины (модули)». Реализуется в 6 семестре 3 курса.

Предшествующие дисциплины: Анализ и моделирование управленческих процессов, Управление проектами и программами, Бережливое управление.

Последующие дисциплины, для которых изучение данной дисциплины служит опорой:

Цифровые технологии в государственном и муниципальном управлении, Преддипломная практика, Выпускная квалификационная работа

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины (Очная форма обучения)

№ п/п		Объем дисциплины, ак.час.											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Период промежуточной аттестации (сессия)			Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения			КЭ	Катгэк	Контроль						
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	КСР				СРкр	СРэк	СР			
Л	ЛР	ПЗ												
Раздел 1. Теоретико-методологические основы дизайн-мышления в государственном управлении														
Тема.1.1.	Введение в дизайн-мышление: понятие, история, ключевые принципы. Специфика применения дизайн-мышления в государственном и муниципальном управлении	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе	
Тема.1.2	Клиентоцентричность как основа инновационных решений. Потребности и ожидания граждан	13	2	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе	
Раздел 2. Технологии и инструменты дизайн-мышления при оказании государственных и муниципальных услуг														
Тема.2.1.	Этап «Эмпатия»: глубинные интервью, наблюдение, реконструкция опыта	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание Решение задачи Доклад/эссе	
Тема.2.2	Этапы «Фокусировка» и «Генерация идей»: POV, HMW, методы генерации	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание Решение задачи Доклад/эссе	
Тема.2.3	Этапы «Прототипирование» и «Тестирование»	13	2	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе	
Раздел 3. Интеграция дизайн-мышления в управление государственными проектами и программами														
Тема 3.1	Место дизайн-мышления в жизненном цикле государственного проекта	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе	

№ п/п		Объем дисциплины, ак.час.										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения			Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР	
Л	ЛР	ПЗ												
Тема 3.2	Соучаствующее проектирование и фасилитация межведомственного взаимодействия	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе
Тема 3.3	Оценка эффективности инновационных решений, созданных методом дизайн-мышления	13	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование Кейс-задание Доклад/эссе
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	Зачет
<b>Итого:</b>		<b>108</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67</b>	

*Используемые сокращения:* Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях). ВЛ – видео лекции. 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.

## 3.2. Содержание дисциплины

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Теоретико-методологические основы дизайн-мышления в государственном управлении**

**Тема 1.1 Введение в дизайн-мышление: понятие, история, ключевые принципы. Специфика применения дизайн-мышления в государственном и муниципальном управлении.**

Определение дизайн-мышления. Пять этапов: эмпатия, фокусировка, генерация, прототипирование, тестирование. Ключевые принципы: человекоцентричность, итеративность, коллаборация. Отличия от традиционного нормативного подхода в государственном управлении. Регуляторные, бюджетные, организационные ограничения. Проблема бюрократического сопротивления инновациям. Примеры внедрения дизайн-мышления в МФЦ, на портале госуслуг, в социальных проектах.

**Тема 1.2. Клиентоцентричность как основа инновационных решений. Потребности и ожидания граждан**

Понятие клиентоцентричности, отличие от «заявительского» подхода. Явные и латентные потребности. Методы выявления потребностей: интервью, наблюдение, анализ обращений. Карта эмпатии. Разработка «паспорта ограничений» (правовые, бюджетные, организационные барьеры) для выбранной услуги.

**Раздел 2. Технологии и инструменты дизайн-мышления при оказании государственных и муниципальных услуг**

**Тема 2.1. Этап «Эмпатия»: глубинные интервью, наблюдение, реконструкция опыта**

Глубинное интервью: структура, гайд, открытые вопросы, транскрибирование. Наблюдение и реконструкция опыта. Дневники пользователей. Особенности работы с уязвимыми группами граждан. Построение карты пути пользователя (СJM) с эмоциональной кривой.

**Тема 2.2. Этапы «Фокусировка» и «Генерация идей»: POV, HMW, методы генерации**

Рефрейминг проблемы. Формулировка POV (Point of View). How Might We (HMW). Методы генерации идей с учётом ограничений госсектора: SCAMPER, ассоциативные карты, мозговой штурм с ролями. Отбор идей с помощью матрицы «эффективность для граждан / сложность внедрения».

**Тема 2.3. Этапы «Прототипирование» и «Тестирование»**

Виды прототипов: бумажные, ролевые, цифровые, сервисные. Принципы дешёвого и быстрого прототипирования. Организация тестирования с участием граждан (рекрутинг, роли, фиксация ошибок). Сбор обратной связи, итерации. Разница между тестированием прототипа и пилотным внедрением.

**Раздел 3. Интеграция дизайн-мышления в управление государственными проектами и программами**

**Тема 3.1. Место дизайн-мышления в жизненном цикле государственного проекта**

Инициация, разработка, внедрение, мониторинг, оценка. Стык с проектным управлением (PMI) и бережливыми технологиями (Lean). Артефакты дизайн-мышления в техническом задании. Разработка дорожной карты внедрения пилотного решения (этапы, ресурсы, ответственные, KPI).

**Тема 3.2. Соучаствующее проектирование и фасилитация межведомственного взаимодействия**

Соучаствующее проектирование (co-design): форматы (краудсорсинг, гражданские жюри, крауд-карты). Фасилитация командных сессий, работа с конфликтом интересов. Деловая игра «Межведомственная сессия дизайн-мышления».

**Тема 3.3. Оценка эффективности инновационных решений, созданных методом дизайн-мышления**

Показатели: удовлетворённость (CSAT), доступность, время оказания услуги, снижение

административных барьеров. NPS в государственном секторе. Социальный возврат на инвестиции (SROI). Итоговая презентация группового проекта (полный цикл дизайн-мышления для реальной государственной услуги).

#### 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 вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать один верный ответ. 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	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 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 правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 - 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 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

<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текста обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. Продумать логику и полноту ответа. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным: Отсутствие фактических ошибок. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). Обоснованность ответа (наличие аргументов). Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69		E	P/ Passed	
0-59	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
100 баллов	100 баллов	баллов	баллов

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

5.1. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): в ходе реализации дисциплины Б1.О.01.02.07 «Организационное поведение» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): тестовые задания; кейс-задания; решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел/Темы	ТЗ	КЗ
Р-1. / Т-1.1.	5	
Р-1. / Т-1.2.	5	
Р-1. / Т-1.3.	5	5
Р-2. / Т-2.1.	5	
Р-2. / Т-2.2.	5	5
Р-2. / Т-2.3.	5	5
Р-3. / Т-3.1.	5	
Р-3. / Т-3.2.	5	5
Р-3. / Т-3.3.	5	5
<b>Итого: 70</b>	<b>45</b>	<b>25</b>

ТЗ – тестовое задание; КЗ – кейс-задания; З -решение задачи, Д/Э – доклад/эссе

## Раздел 1. Теоретико-методологические основы дизайн-мышления в государственном управлении

Тема 1.1. Введение в дизайн-мышление: понятие, история, ключевые принципы.

## Специфика применения дизайн-мышления в государственном и муниципальном управлении

### Тестовые задания

#### Задание 1

Расположите пять этапов классического цикла дизайн-мышления в правильной последовательности:

- А) Прототипирование
- Б) Тестирование
- В) Эмпатия
- Г) Фокусировка (определение проблемы)
- Д) Генерация идей

#### Задание 2

Установите соответствие между принципом дизайн-мышления и его характеристикой:

Принцип	Характеристика
1. Человекоцентричность	А. Возможность возвращаться на предыдущие этапы на основе обратной связи
2. Итеративность	Б. Создание множества вариантов решений без преждевременной критики
3. Коллаборация	В. Глубокое понимание потребностей, эмоций и контекста пользователя
4. Дивергентное и конвергентное мышление	Г. Вовлечение разных специалистов и стейкхолдеров в процесс

#### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о дизайн-мышлении в государственном секторе и кратко обоснуйте.

- а) Дизайн-мышление полностью заменяет нормативное правовое регулирование.
- б) Дизайн-мышление предполагает обязательное тестирование прототипов на реальных получателях услуг.
- в) Дизайн-мышление в госсекторе фокусируется только на цифровых услугах.
- г) Дизайн-мышление может использоваться для улучшения как внешних, так и внутренних административных процессов.
- д) Дизайн-мышление запрещает использование традиционных методов сбора данных (опросов, статистики).

#### Задание 4

Опишите, чем отличается инновационное решение, созданное методом дизайн-мышления, от решения, принятого традиционным нормативным способом в государственном управлении. Приведите по два преимущества и ограничения каждого подхода.

#### Задание 5

Почему дизайн-мышление называют «человекоцентрированным» подходом? Как это свойство проявляется на этапе эмпатии? Приведите пример для государственной услуги «запись к врачу».

### Кейс-задания

#### Кейс 1. Внедрение электронной очереди в МФЦ

В многофункциональном центре (МФЦ) внедрили систему электронной очереди, но жалоб граждан не уменьшилось. Пожилые люди не могут разобраться в терминалах, а молодые родители с колясками не могут добраться до терминала из-за узких проходов.

*Вопросы:* 1) Какой этап дизайн-мышления был пропущен или выполнен формально? 2) Какие методы сбора потребностей следовало применить? 3) Предложите три итерации для улучшения услуги.

#### Кейс 2. Проект «Активный гражданин» в регионе

Региональное правительство запустило краудсорсинговую платформу для сбора предложений по благоустройству. За месяц получено 5000 идей, но ни одна не реализована. Чиновники жалуются, что идеи нереалистичны или дублируются.

*Вопросы:* 1) Какие принципы дизайн-мышления нарушены? 2) Предложите процедуру отбора идей с участием граждан. 3) Как организовать обратную связь с авторами идей?

### **Кейс 3. Портал госуслуг для маломобильных граждан**

Портал госуслуг имеет версию для слабовидящих, но люди с нарушениями опорно-двигательного аппарата не могут использовать голосовой ввод и длительные формы.

*Вопросы:* 1) Какие методы исследования помогут выявить реальные барьеры? 2) Предложите два прототипа решения (один цифровой, один организационный). 3) Как организовать тестирование с участием уязвимой группы?

#### **Темы докладов / эссе**

1. Эволюция дизайн-мышления: от промышленного дизайна к государственному управлению.
2. Сравнительный анализ традиционного нормативного подхода и дизайн-мышления в разработке государственных услуг.
3. Почему дизайн-мышление не внедряется в госсекторе так же быстро, как в бизнесе?
4. Роль эмпатии в проектировании услуг для пожилых граждан.
5. Итеративность vs жёсткие регламенты: как найти баланс.
6. Зарубежный опыт применения дизайн-мышления в правительствах (Сингапур, Дания, Великобритания).
7. Ключевые принципы дизайн-мышления: человекоцентричность, коллаборация, прототипирование.

#### **Тестовые задания**

##### **Задание 1**

Расположите в логической последовательности шаги адаптации дизайн-мышления под государственные ограничения:

- А) Идентификация регуляторных и бюджетных ограничений
- Б) Генерация идей в рамках допустимого поля
- В) Поиск зон, не жёстко регламентированных
- Г) Тестирование прототипа с учётом требований к публичной отчётности
- Д) Формирование «паспорта ограничений» для услуги

##### **Задание 2**

Установите соответствие между типом ограничения и примером из практики госсектора:

Тип ограничения	Пример
1. Регуляторное	А. Отсутствие средств на разработку нового мобильного приложения
2. Бюджетное	Б. Закон об обязательном бумажном дублировании электронных документов
3. Организационное	В. Необходимость публиковать отчёт о тестировании с персональными данными
4. Этическое	Г. Разделение полномочий между разными ведомствами, что замедляет согласование

##### **Задание 3**

Выберите **все верные** утверждения о бюрократическом сопротивлении инновациям и обоснуйте.

- а) Сопротивление всегда возникает из-за низкой квалификации чиновников.
- б) Одна из причин сопротивления – страх перед ответственностью за неудачу.
- в) Вовлечение чиновников в соучаствующее проектирование снижает сопротивление.
- г) Сопротивление не проявляется на этапе тестирования прототипов.
- д) Пилотные проекты с ограниченным сроком действия помогают преодолеть сопротивление.

##### **Задание 4**

Объясните, почему в государственном секторе сложнее применять итеративный подход по сравнению с бизнесом. Приведите не менее трёх причин и предложите способы смягчения каждой из них.

## Задание 5

Как публичная отчётность влияет на процесс тестирования прототипов? Какие этические аспекты необходимо учитывать при тестировании на гражданах? Сформулируйте три принципа этического тестирования в госсекторе.

### Кейс-задания

#### Кейс 1. Региональный проект «Цифровой пенсионер»

Проект предполагает обучение пенсионеров пользованию порталом госуслуг. На этапе генерации идей команда предложила выдачу планшетов каждому пенсионеру, но бюджет ограничен.

*Вопросы:* 1) Какие регуляторные и бюджетные ограничения следует учесть? 2) Предложите 3 недорогих решения с использованием существующей инфраструктуры. 3) Разработайте «паспорт ограничений» для этого проекта.

#### Кейс 2. Межведомственный конфликт при оптимизации услуги

Министерство социальной защиты и МФЦ не могут согласовать новый регламент получения субсидии на ЖКУ. Соцзащита требует справки о доходах, МФЦ предлагает получать данные через СМЭВ.

*Вопросы:* 1) Как фасилитация может помочь разрешить конфликт? 2) Предложите прототип совместного сервиса. 3) Какие организационные ограничения необходимо снять?

#### Кейс 3. Этическая дилемма при тестировании

При тестировании прототипа мобильного приложения для записи к врачу разработчики получили доступ к диагнозам тестируемых граждан (без их явного согласия).

*Вопросы:* 1) Какие этические нормы нарушены? 2) Опишите правильную процедуру получения информированного согласия. 3) Предложите решение для анонимного тестирования.

### Темы докладов / эссе

1. Регуляторные ограничения как драйвер творчества в дизайн-мышлении.
2. Бюджетные циклы и гибкость: как совместить годовое планирование и итерации.
3. Этические дилеммы при тестировании государственных услуг на уязвимых группах.
4. Как преодолеть бюрократическое сопротивление внедрению дизайн-мышления.
5. Публичная отчётность vs конфиденциальность пользователей: поиск баланса.
6. Адаптация инструментов дизайн-мышления для проектов с длительным циклом согласования.
7. Опыт внедрения дизайн-мышления в российских органах власти: барьеры и успехи.

## Тема 1.2. Клиентоцентричность как основа инновационных решений. Потребности и ожидания граждан

### Тестовые задания

#### Задание 1

Расположите этапы выявления и анализа потребностей в логической последовательности:

- А) Анализ обращений граждан
- Б) Глубинные интервью с респондентами
- В) Формулировка латентных потребностей
- Г) Наблюдение за процессом получения услуги
- Д) Построение карты эмпатии

#### Задание 2

Установите соответствие между методом выявления потребностей и его описанием:

Метод	Описание
1. Глубинное интервью	А. Запись действий пользователя в естественной среде без вмешательства
2. Наблюдение	Б. Длительное документирование опыта взаимодействия с услугой
3. Дневник пользователя	В. Полуструктурированная беседа для выявления скрытых мотивов

4. Реконструкция опыта	Г. Воссоздание последовательности действий после факта, часто с вопросами «что вы тогда чувствовали?»
------------------------	---

### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о клиентоцентричности в государственном управлении и обоснуйте.

- а) Клиентоцентричность означает, что гражданин всегда прав, даже если его требования противоречат закону.
- б) Клиентоцентричность требует перепроектирования услуги с точки зрения удобства получателя.
- в) Латентные потребности – это те, которые граждане не могут явно сформулировать, но испытывают дискомфорт.
- г) Приоритет клиентоцентричности отменяет необходимость соблюдения бюджетной дисциплины.
- д) Карта эмпатии позволяет структурировать то, что пользователь думает, чувствует, говорит и делает.

### Задание 4

Что такое «боли» (pain points) пользователя государственной услуги? Приведите два примера для услуги «получение загранпаспорта» и предложите способы их устранения с помощью дизайн-мышления.

### Задание 5

Как обеспечить репрезентативность выборки респондентов при исследовании государственной услуги, если целевая группа включает маломобильных граждан, пенсионеров и работающее население? Опишите стратегию.

### Кейс-задания

#### Кейс 1. Услуга «Запись в школу»

Родители жалуются на сложность подачи заявления через портал: требуется сканировать множество документов, форма не сохраняется. При этом соцопрос показывает 90% удовлетворённости.

*Вопросы:* 1) Почему опрос не выявил проблему? 2) Какие методы помогут обнаружить латентные боли? 3) Постройте фрагмент карты эмпатии для родителя.

#### Кейс 2. Субсидия на оплату ЖКУ

Пенсионерка трижды приходила в соцзащиту за справкой, каждый раз не хватало одного документа. Она говорит: «Я же всё принесла, почему опять нет?»

*Вопросы:* 1) Сформулируйте POV (Point of View) для этой ситуации. 2) Предложите три идеи для улучшения информирования. 3) Как проверить, что новая справка-памятка действительно решит проблему?

#### Кейс 3. Портал госуслуг для юридических лиц

Предприниматели жалуются, что не могут найти форму уведомления о начале деятельности. Поиск выдаёт сотни результатов.

*Вопросы:* 1) Какой метод исследования применить для реконструкции опыта? 2) Предложите прототип улучшенной навигации (бумажный макет). 3) Какие метрики успеха вы будете измерять после внедрения?

### Темы докладов / эссе

1. От заявительского подхода к клиентоцентричности: эволюция парадигмы.
2. Методы выявления латентных потребностей: сравнительный анализ.
3. Карта эмпатии как инструмент проектирования государственных услуг.
4. Как услышать голос «тихих» групп пользователей (людей с инвалидностью, бездомных, мигрантов).
5. Анализ обращений граждан как источник инсайтов для дизайн-мышления.
6. Ошибки при сборе требований в государственных проектах и их последствия.
7. Этические аспекты наблюдения за гражданами при получении услуг.

## Раздел 2. Технологии и инструменты дизайн-мышления при оказании государственных и муниципальных услуг

### Тема 2.1. Этап «Эмпатия»: глубинные интервью, наблюдение, реконструкция опыта

#### Тестовые задания

##### Задание 1

Расположите шаги проведения глубинного интервью в правильном порядке:

- А) Транскрибирование аудиозаписи
- Б) Разработка гайда (сценария) интервью
- В) Выделение цитат и болей
- Г) Формулировка открытых вопросов
- Д) Проведение пилотного интервью

##### Задание 2

Установите соответствие между техникой сбора данных и её преимуществом в госсекторе:

Техника	Преимущество
1. Наблюдение	А. Позволяет выявить расхождение между заявленным поведением и реальными действиями
2. Реконструкция опыта	Б. Фиксирует эмоциональную реакцию в момент события
3. Дневник пользователя	В. Даёт длительный срез взаимодействия с услугой
4. Фотофиксация	Г. Помогает восстановить хронологию, когда наблюдение невозможно

##### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о глубинном интервью и обоснуйте.

- а) Глубинное интервью требует жёсткой структуры, как анкета.
- б) Вопрос «Почему вы так поступили?» часто вызывает защитную реакцию и не даёт инсайтов.
- в) Оптимальная продолжительность интервью – 10–15 минут.
- г) При работе с уязвимыми группами важно обеспечить психологическую безопасность.
- д) Транскрибирование интервью необязательно, достаточно запомнить основные идеи.

##### Задание 4

Какие вопросы не рекомендуется задавать в глубинном интервью с получателем государственной услуги? Приведите три примера «плохих» вопросов и объясните, почему они неэффективны. Предложите корректные альтернативы.

##### Задание 5

Как организовать репрезентативную выборку для исследования услуги «получение паспорта», если среди заявителей есть граждане с разным уровнем цифровой грамотности? Опишите метод стратификации и необходимый размер выборки (в терминах дизайн-мышления, а не только статистики).

#### Задачи (ситуационные)

##### Задача 1

Вы разрабатываете гайд для глубинного интервью с пенсионерами о получении субсидии. Составьте 5 открытых вопросов, которые помогут выявить эмоциональные барьеры.

##### Задача 2

В ходе наблюдения в МФЦ вы заметили, что граждане подходят к терминалу электронной очереди, смотрят на него, пожимают плечами и идут к администратору. Сформулируйте 3 гипотезы о причинах и предложите способ проверки каждой.

##### Задача 3

Проведите реконструкцию опыта для услуги «запись к врачу через портал». Опишите типичные шаги пользователя и в каждом шаге укажите возможную «боль».

##### Задача 4

Вам нужно организовать дневниковое исследование для услуги «сопровождение семьи, имеющей ребёнка-инвалида». Разработайте структуру дневника (что должно фиксироваться, с

какой периодичностью) на 1 неделю.

### **Задача 5**

После интервью вы получили следующие цитаты: «Я три раза перепроверяю, всё ли я заполнил», «Никогда не знаю, сколько ждать ответа», «Страшно нажать «отправить» – вдруг пропадёт». Выделите из них 3 ключевых «боли» и предложите, как они могут быть преобразованы в требования к сервису.

### **Кейс-задания**

#### **Кейс 1. Интервью с ветераном труда**

Ветеран труда жалуется на сложность оформления льготы: «Я уже не помню, какие документы нужны, хожу как на экзамен».

*Вопросы:* 1) Составьте гайд интервью для углублённого понимания проблемы (5 вопросов). 2) Какие невербальные сигналы нужно фиксировать? 3) Как использовать метод «пять почему» для выявления корневой причины?

#### **Кейс 2. Наблюдение в очереди**

Вы наблюдаете за очередью в МФЦ и замечаете, что люди с детьми часто покидают очередь, не дождавшись.

*Вопросы:* 1) Какие гипотезы о причинах можно выдвинуть? 2) Как проверить гипотезу через короткое интервью? 3) Предложите прототип решения для таких посетителей (организационное, без дополнительных затрат).

#### **Кейс 3. Реконструкция опыта подачи заявления на загранпаспорт**

Гражданин рассказывает: «Я записался через портал, пришёл, а там говорят, что я не ту фотографию приложил. Пришлось переделывать в подземном переходе. Потом опять в конец очереди».

*Вопросы:* 1) Постройте CJM (карту пути пользователя) с эмоциональной кривой для этого сценария. 2) Укажите не менее 4 точек трения. 3) Предложите изменения на этапе онлайн-записи, чтобы снизить число отказов.

### **Темы докладов / эссе**

1. Глубинное интервью как инструмент выявления латентных потребностей граждан.
2. Наблюдение vs опрос: когда что эффективнее в госсекторе.
3. Реконструкция опыта: методология и примеры.
4. Дневники пользователей для долгосрочных государственных услуг (опека, пособия).
5. Особенности интервьюирования уязвимых групп: этика и техники.
6. Как транскрибирование и кодирование интервью помогает проектной команде.
7. Ошибки начинающих интервьюеров в государственных проектах.

## **Тема 2.2. Этапы «Фокусировка» и «Генерация идей»**

### **Тестовые задания**

#### **Задание 1**

Расположите шаги рефрейминга проблемы в правильной последовательности:

- А) Переформулирование в «Как мы можем помочь?» (HMW)
- Б) Выявление доминирующей ведомственной точки зрения
- В) Смещение фокуса на потребности пользователя
- Г) Формулировка POV (Point of View)
- Д) Определение границ проблемы

#### **Задание 2**

Установите соответствие между методом генерации идей и его описанием:

Метод	Описание
1. SCAMPER	А. Свободное ассоциирование по ключевому слову
2. Мозговой штурм с ролями	Б. Техника замещения, комбинирования, адаптации, модификации, использования в другом качестве, устранения, перестановки
3. Ассоциативные карты	В. Генерация идей от имени разных персонажей (чиновник, пенсионер, IT-специалист)

4. Метод фокальных объектов	Г. Перенос свойств случайного объекта на улучшаемую услугу
-----------------------------	--

### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о формулировке POV (Point of View) и обоснуйте.

- а) POV – это краткое описание решения проблемы.
- б) POV включает пользователя, его потребность и инсайт.
- в) Пример POV: «Пенсионеру Иванову нужно получать субсидию без сбора 5 справок, потому что он испытывает страх ошибки».
- г) POV формулируется после этапа тестирования.
- д) Хороший POV открывает пространство для множества идей.

### Задание 4

Что означает метод How Might We (НМВ)? Приведите пример переформулировки ведомственной проблемы «Граждане не знают о своих льготах» в 3 разных НМВ-вопроса.

### Задание 5

Как работает матрица отбора идей «эффективность для граждан / сложность внедрения»? Нарисуйте схему (описательно) и приведите пример распределения 4 идей по квадрантам для услуги «запись к врачу».

### Задачи

#### Задача 1

Дана проблема: «В МФЦ большие очереди из-за того, что граждане приходят за справками, которые можно получить онлайн». Сформулируйте 5 различных НМВ-вопросов.

#### Задача 2

Примените технику SCAMPER к услуге «получение паспорта» для этапа «фотографирование». Для каждой буквы SCAMPER предложите по одной идее.

#### Задача 3

Проведите рефрейминг жалобы: «Сотрудники соцзащиты не отвечают на звонки». Напишите исходную проблему, затем новую формулировку с фокусом на потребность пользователя и POV.

#### Задача 4

Команда сгенерировала 40 идей по улучшению информирования о льготах. Предложите критерии для предварительного отсева (не менее 4) и матрицу для финального отбора 3 идей.

#### Задача 5

Для НМВ: «Как мы можем помочь пенсионеру заполнить заявление без стресса?» сгенерируйте не менее 10 идей за 5 минут (можно в виде списка). Затем отберите 2 наиболее реалистичные с учётом государственных ограничений.

### Кейс-задания

#### Кейс 1. Информирование о льготах для пенсионеров

Соцзащита тратит много средств на печать буклетов, но пенсионеры их не читают.

*Вопросы:* 1) Проведите рефрейминг: как переформулировать проблему, чтобы фокус был на потребности, а не на инструменте? 2) Сгенерируйте 3 идеи с использованием метода ассоциативных карт (ключевое слово «память»). 3) Выберите одну идею и обоснуйте её выбор через матрицу.

#### Кейс 2. Ползучее расширение содержания (scope creep)

В проекте по созданию мобильного приложения для записи к врачу заказчик постоянно добавляет новые функции (видеозвонок, оплату, рейтинг врачей). Команда отстаёт.

*Вопросы:* 1) Какой инструмент фокусировки поможет вернуться к изначальной потребности? 2) Сформулируйте POV для первичной задачи. 3) Предложите процедуру отбора дополнительных функций с учётом приоритета пользователей.

#### Кейс 3. Низкая вовлечённость в краудсорсинг

Городской портал для сбора идей по благоустройству получил 100 идей, но 80 из них – «поставить лавочку» или «отремонтировать дорогу».

*Вопросы:* 1) Как изменить процесс генерации, чтобы стимулировать инновационные идеи? 2) Предложите использование НМВ в формулировке тем для краудсорсинга. 3) Разработайте регламент обратной связи, чтобы участники видели, как их идеи трансформируются.

### Темы докладов / эссе

1. Рефрейминг как способ преодоления ведомственной ограниченности.
2. От проблемы к POV: практика формулирования клиентоцентричных задач.
3. SCAMPER в государственном секторе: примеры адаптации.
4. Мозговой штурм с ролями для межведомственных команд.
5. Матрица приоритизации «ценность – сложность»: как убедить чиновников.
6. Ошибки при генерации идей в госпроектах и как их избежать.
7. Как измерить эффективность этапа генерации (количество, разнообразие, реализуемость идей).

### Тема 2.3. Этапы «Прототипирование» и «Тестирование»

#### Тестовые задания

##### Задание 1

Расположите этапы прототипирования государственной услуги в логической последовательности:

- А) Создание бумажного макета интерфейса
- Б) Определение ключевых сценариев для прототипа
- В) Проведение тестирования с 3–5 пользователями
- Г) Доработка прототипа по обратной связи
- Д) Подготовка ролевого прототипа для сложного взаимодействия

##### Задание 2

Установите соответствие между видом прототипа и ситуацией его применения в госсекторе:

Вид прототипа	Ситуация применения
1. Бумажный	А. Проверка сценария разговора сотрудника МФЦ с заявителем
2. Ролевой	Б. Тестирование навигации по новому portalу с маломобильными пользователями
3. Цифровой (кликабельный)	В. Быстрая проверка альтернативных макетов формы заявления
4. Сервисный	Г. Имитация полного цикла услуги (онлайн-запись, приём, выдача)

##### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о тестировании прототипов в госсекторе и обоснуйте.

- а) Для выявления 80% проблем достаточно протестировать прототип на 5–8 пользователях.
- б) Тестирование должно проводиться только после утверждения бюджета.
- в) Во время тестирования нельзя подсказывать пользователю.
- г) Важно тестировать не только цифровые, но и организационные прототипы (например, новый регламент).
- д) Результаты тестирования не требуют документирования, достаточно устного согласия.

##### Задание 4

Объясните, почему прототипирование в госсекторе должно быть «дешёвым и быстрым». Какие риски несёт дорогостоящий прототип на ранних этапах? Приведите пример из практики.

##### Задание 5

Опишите алгоритм проведения быстрого тестирования прототипа услуги в МФЦ (4–5 шагов). Какие роли должны быть в команде тестирования? Как фиксировать обратную связь?

#### Задачи

##### Задача 1

Разработайте бумажный прототип (словесно опишите) формы для подачи заявления на субсидию. Укажите, какие поля обязательны, как расположены подсказки, где кнопка «Сохранить черновик».

##### Задача 2

Составьте сценарий ролевого прототипа для отработки взаимодействия сотрудника МФЦ и

гражданина, который плохо слышит. Опишите роли, реплики, наблюдаемые показатели.

### **Задача 3**

Вы провели тестирование бумажного прототипа на 5 пенсионерах. Трое не смогли найти кнопку «Далее», потому что она была в правом нижнем углу. Какие изменения вы внесёте в прототип? Как проверите эффективность изменений?

### **Задача 4**

Выберите любую государственную услугу (например, регистрация автомобиля). Определите три ключевых сценария, которые необходимо прототипировать в первую очередь, и обоснуйте выбор.

### **Задача 5**

Подготовьте план тестирования прототипа мобильного приложения для записи к врачу с участием 5 граждан старше 70 лет. Укажите: рекрутинг, инструкцию, что будете измерять (успех, время, ошибки), как будете фиксировать эмоции.

### **Кейс-задания**

#### **Кейс 1. Прототип для МФЦ**

В МФЦ внедряют новый сервис – выездное обслуживание маломобильных граждан. Нужно протестировать организационный прототип: как сотрудник будет связываться с заявителем, что брать с собой, как оформлять документы.

*Вопросы:* 1) Какой вид прототипа вы выберете и почему? 2) Составьте чек-лист для ролевой игры. 3) Какие критерии успеха тестирования?

#### **Кейс 2. Тестирование с глухими пользователями**

Портал госуслуг разработал версию с сурдопереводом. Нужно протестировать её с глухими и слабослышащими.

*Вопросы:* 1) Как организовать рекрутинг? 2) Какие адаптации потребуются в процедуре тестирования? 3) Предложите три метрики эффективности (время, количество ошибок, удовлетворённость).

#### **Кейс 3. Итерации по результатам тестирования**

После тестирования прототипа онлайн-записи к врачу вы получили обратную связь: «Я не понял, что после отправки заявки надо ждать СМС», «Форма сбросилась, когда я нажал «назад», «Непонятно, можно ли записать ребёнка».

*Вопросы:* 1) Сгруппируйте проблемы по приоритету (критические, важные, косметические). 2) Предложите конкретные доработки. 3) Как убедить заказчика выделить время на итерации, если контракт уже подписан?

### **Темы докладов / эссе**

1. Бумажное прототипирование: быстрый способ проверить идею без программирования.
2. Ролевое прототипирование для отработки взаимодействия чиновника и гражданина.
3. Тестирование с пользователями: принципы, ошибки, кейсы.
4. Почему 5 пользователей достаточно? Обоснование Nielsen Norman Group.
5. Итеративное улучшение: как не бояться менять решение после тестирования.
6. Организация тестирования в госучреждении: юридические и этические аспекты.
7. Сервисный прототип: моделирование полного опыта получения услуги.

## **Раздел 3. Интеграция дизайн-мышления в управление государственными проектами и программами**

### **Тема 3.1. Место дизайн-мышления в жизненном цикле государственного проекта**

#### **Тестовые задания**

#### **Задание 1**

Расположите этапы жизненного цикла государственного проекта в порядке, соответствующем типичному внедрению дизайн-мышления:

- А) Мониторинг и контроль
- Б) Инициация
- В) Завершение

Г) Разработка

Д) Внедрение

### Задание 2

Установите соответствие между этапом жизненного цикла проекта и артефактом дизайн-мышления:

Этап ЖЦП	Артефакт дизайн-мышления
1. Инициация	А. Дорожная карта внедрения с KPI
2. Разработка	Б. Устав проекта, включающий проблему с POV
3. Внедрение	В. Прототип услуги, протестированный с гражданами
4. Оценка	Г. Отчёт о социальном возврате на инвестиции (SROI)

### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о соотношении дизайн-мышления и проектного управления (PMI) и обоснуйте.

а) Дизайн-мышление может быть использовано на этапе инициации для формулировки целей.

б) Каскадная модель жизненного цикла полностью несовместима с дизайн-мышлением.

в) Бережливое управление (Lean) и дизайн-мышление дополняют друг друга (Lean – устранение потерь, DT – ориентация на пользователя).

г) В PMI нет процессов, соответствующих эмпатии, поэтому их нужно добавлять вручную.

д) Дизайн-мышление заменяет управление рисками.

### Задание 4

Какие риски возникают при попытке применить дизайн-мышление на поздних стадиях государственного проекта (после утверждения бюджета и регламентов)? Назовите не менее трёх рисков и способы их минимизации.

### Задание 5

Какие артефакты дизайн-мышления могут быть включены в техническое задание на разработку государственной услуги? Приведите пример формулировки для ТЗ (например, «провести эмпатические исследования»).

### Задачи

#### Задача 1

Разработайте дорожную карту внедрения пилотного решения, созданного методом дизайн-мышления (на примере прототипа из темы 2.3). Укажите этапы (не менее 4), ресурсы, ответственных и KPI для каждого этапа.

#### Задача 2

Составьте план-график, как дизайн-мышление встраивается в каскадную модель ЖЦП для проекта строительства детского сада. Укажите, на каких этапах какие методы применяются.

#### Задача 3

Для проекта «Цифровизация услуги записи в школу» определите 5 ключевых показателей эффективности (KPI), которые можно измерить после внедрения прототипа. Три показателя должны быть клиентоцентричными.

#### Задача 4

Вы – руководитель проектного офиса. Напишите обоснование для руководства, почему нужно добавить этап «эмпатия» и прототипирование в регламент управления проектами. Приведите 3 аргумента.

#### Задача 5

Оцените, на каком этапе жизненного цикла наиболее целесообразно применять дизайн-мышление для проекта по оптимизации межведомственного взаимодействия (обмен данными между МФЦ и соцзащитой). Обоснуйте ответ.

### Кейс-задания

#### Кейс 1. Проект «Электронная школа»

Проект уже на стадии внедрения: разработана информационная система, но учителя и родители ею не пользуются.

*Вопросы:* 1) Можно ли применить дизайн-мышление на этом этапе? 2) Какие методы эмпатии помогут выявить причины неприятия? 3) Предложите итеративный план доработки системы без пересмотра всего контракта.

### **Кейс 2. Интеграция ДТ в стандарты проектного офиса**

Региональный проектный офис работает по ГОСТ Р 54869. Руководство хочет внедрить элементы дизайн-мышления, но стандарт не предусматривает этап эмпатии и прототипирования.

*Вопросы:* 1) Как можно адаптировать стандарт? 2) Какие документы нужно дополнить (например, паспорт проекта)? 3) Разработайте шаблон раздела «Пользовательские исследования» в плане управления проектом.

### **Кейс 3. Постпроектный анализ неудачи**

Проект по созданию единой карты жителя провалился: граждане не активировали карты. Причина – не были учтены их опасения по поводу конфиденциальности.

*Вопросы:* 1) На каком этапе ЖЦП следовало применить дизайн-мышление? 2) Какие исследования нужно было провести? 3) Составьте чек-лист для будущих проектов, чтобы избежать подобного.

#### **Темы докладов / эссе**

1. Интеграция дизайн-мышления в жизненный цикл государственного проекта: возможности и ограничения.
2. Дизайн-мышление и проектное управление по PMI: точки сопряжения.
3. Бережливое управление (Lean) и дизайн-мышление: синергия для госсектора.
4. Как убедить руководство выделить бюджет на эмпатические исследования.
5. Риски позднего применения дизайн-мышления в проектах с фиксированной ценой.
6. Дорожная карта внедрения пилотного решения: практические рекомендации.
7. Оценка эффективности государственного проекта с использованием SROI.

## **Тема 3.2. Соучаствующее проектирование и фасилитация межведомственного взаимодействия**

### **Тестовые задания**

#### **Задание 1**

Расположите шаги организации краудсорсинговой сессии для улучшения муниципальной услуги:

- А) Обработка и фильтрация идей
- Б) Публикация итогов и обратная связь
- В) Формулировка вызова (НМВ) для краудсорсинга
- Г) Проведение онлайн-голосования за лучшие идеи
- Д) Сбор идей через платформу

#### **Задание 2**

Установите соответствие между форматом соучаствующего проектирования и его характеристикой:

Формат	Характеристика
1. Краудсорсинг	А. Группа граждан, отобранных по жребию, оценивает прототипы и даёт рекомендации
2. Гражданское жюри	Б. Нанесение проблем и предложений на интерактивную карту территории
3. Крауд-карта	В. Широкий сбор идей через интернет-платформу
4. Фокус-группа	Г. Модерируемое обсуждение с представителями целевой группы

#### **Задание 3**

Выберите **все верные** утверждения о фасилитации межведомственных сессий и обоснуйте.

- а) Главная задача фасилитатора – навязывать своё мнение.
- б) Для разрешения конфликта интересов полезно использовать технику «шесть шляп мышления».
- в) Вовлечение представителей разных ведомств в генерацию идей повышает качество

решений.

г) Фасилитация не требует подготовки, достаточно быть общительным.

д) Важно фиксировать не только итоги, но и процесс (например, на флипчартах).

#### **Задание 4**

Чем краудсорсинг отличается от традиционного общественного обсуждения проектов нормативных актов? Назовите не менее трёх отличий и объясните, почему краудсорсинг может быть эффективнее для дизайн-мышления.

#### **Задание 5**

Опишите три техники фасилитации, которые помогают разрешать межведомственные конфликты на сессиях дизайн-мышления. Приведите пример для конфликта между МФЦ и соцзащитой по поводу доступа к данным.

#### **Задачи**

##### **Задача 1**

Вы – фасилитатор сессии дизайн-мышления с участием представителей соцзащиты, МФЦ, IT-блока и общественного совета. Опишите план сессии (хронометраж, активности) на 3 часа для этапа генерации идей.

##### **Задача 2**

Разработайте краудсорсинговый вызов (HMW) для сбора идей по улучшению услуги «получение справки об отсутствии судимости». Требование: вызов должен быть понятен гражданам и стимулировать конкретные предложения.

##### **Задача 3**

Смоделируйте ролевую игру: три ведомства (А, Б, В) имеют разные интересы. Используя технику «лестница вывода» (ladder of inference), покажите, как фасилитатор помогает перейти от позиций к интересам.

##### **Задача 4**

После краудсорсинга по благоустройству парка получено 200 идей. Предложите процедуру оценки с участием гражданского жюри (состав, этапы, критерии).

##### **Задача 5**

Составьте анкету обратной связи для участников межведомственной сессии дизайн-мышления (5 вопросов), чтобы оценить качество фасилитации и вовлечённость.

#### **Кейс-задания**

##### **Кейс 1. Межведомственный конфликт в проекте «Единое окно»**

Министерство экономики (бюджет) и МФЦ (сервис) не могут договориться о перечне услуг, предоставляемых в электронном виде. Экономика настаивает на платности некоторых услуг, МФЦ – на бесплатности для граждан.

*Вопросы:* 1) Какая техника фасилитации поможет найти компромисс? 2) Проведите рефрейминг конфликта в HMW. 3) Предложите прототип решения, которое удовлетворит обе стороны.

##### **Кейс 2. Гражданское жюри для оценки прототипов**

Городская администрация привлекла гражданское жюри для выбора дизайна остановочных павильонов. Жюри из 15 человек отклонило все три варианта, предложенные архитекторами.

*Вопросы:* 1) Как организовать соучаствующее проектирование, чтобы граждане сами генерировали идеи, а не только голосовали? 2) Предложите формат воркшопа с макетами. 3) Как учесть мнение жюри без потери сроков?

##### **Кейс 3. Крауд-карта для выявления проблем**

На крауд-карту жители нанесли более 500 точек жалоб на ямы и мусор. Но администрация не может обработать такой объём.

*Вопросы:* 1) Как использовать методы дизайн-мышления для кластеризации проблем? 2) Предложите этап «эмпатия» на основе крауд-карты. 3) Разработайте процедуру публичного обсуждения кластеров решений.

#### **Темы докладов / эссе**

1. Соучаствующее проектирование (co-design) как метод повышения легитимности решений.

2. Краудсорсинг vs общественные слушания: что эффективнее для инноваций.
3. Техники фасилитации для государственных служащих: обзор методов.
4. Гражданские жюри в России: практика и перспективы.
5. Как превратить конфликт ведомств в источник креативных решений.
6. Инструменты визуализации на межведомственных сессиях (карта стейкхолдеров, карта путешествия).
7. Этические аспекты вовлечения граждан в проектирование государственных услуг.

### Тема 3.3. Оценка эффективности инновационных решений, созданных методом дизайн-мышления

#### Тестовые задания

##### Задание 1

Расположите этапы расчёта социального возврата на инвестиции (SROI) в правильной последовательности:

- А) Выявление результатов и их денежная оценка
- Б) Установление границ анализа и вовлечение стейкхолдеров
- В) Расчёт SROI-коэффициента
- Г) Идентификация вкладов и атрибуция
- Д) Картирование результатов (теория изменений)

##### Задание 2

Установите соответствие между показателем и его формулой/способом расчёта для государственной услуги:

Показатель	Расчёт
1. CSAT	А. (% промоутеров) – (% критиков)
2. NPS	Б. (число пользователей, оценивших услугу на 4–5 / общее число ответивших) × 100%
3. Время оказания услуги	В. Медиана времени от момента обращения до получения результата
4. Уровень административных барьеров	Г. Количество отказов в приёме документов из-за неполного пакета

##### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о применимости NPS в государственном секторе и обоснуйте.

- а) NPS измеряет лояльность, но для обязательных услуг (налоги) лояльность может быть низкой даже при хорошем качестве.
- б) В госсекторе вместо NPS лучше использовать CSAT или CES (Customer Effort Score).
- в) NPS запрещён к использованию в органах власти по закону.
- г) NPS можно применять для услуг, где гражданин может выбрать альтернативу (например, МФЦ vs частные компании).
- д) NPS никак не коррелирует с повторным обращением, поэтому бесполезен.

##### Задание 4

Что понимается под «социальным возвратом на инвестиции» (SROI) в контексте дизайн-мышления? Приведите пример, как можно оценить в деньгах снижение уровня стресса у граждан, получающих субсидию.

##### Задание 5

Каким образом можно оценить снижение административных барьеров в результате применения дизайн-мышления? Назовите не менее двух количественных и двух качественных показателей.

#### Задачи

##### Задача 1

После внедрения прототипа услуги «запись к врачу» время ожидания в очереди сократилось с 45 до 15 минут, а количество пропущенных приёмов снизилось на 30%. Рассчитайте экономию

времени для пациентов (в часах и деньгах, если средняя стоимость часа работы – 300 руб.) за месяц при 5000 записях.

#### **Задача 2**

Проведите опрос CSAT (один вопрос) для услуги «получение паспорта» среди 100 респондентов. 60 поставили 5, 25 – 4, 10 – 3, 5 – 2. Рассчитайте долю удовлетворённых (оценки 4 и 5). Какой уровень можно считать целевым в госсекторе?

#### **Задача 3**

Разработайте теорию изменений для проекта дизайн-мышления по улучшению информирования о льготах для пенсионеров. Укажите: входы, активности, результаты краткосрочные и долгосрочные, а также внешние факторы.

#### **Задача 4**

Для услуги «подача заявления на регистрацию брака через портал» до и после внедрения прототипа изменились показатели: среднее время заполнения сократилось с 25 до 12 минут, количество ошибок (отказов) – с 15% до 3%. Рассчитайте экономию времени граждан (в часах в год при 100 000 заявлений) и предложите способ денежной оценки снижения административных барьеров.

#### **Задача 5**

Выберите любую государственную услугу и предложите набор из 5 показателей (3 количественных, 2 качественных) для оценки эффективности после применения дизайн-мышления. Обоснуйте выбор.

#### **Кейс-задания**

##### **Кейс 1. Рост удовлетворённости при неизменном бюджете**

В МФЦ внедрили систему предварительной записи, разработанную методом дизайн-мышления. Бюджет не изменился, но CSAT вырос с 65% до 85%. Однако количество обращений не уменьшилось.

*Вопросы:* 1) Какие ещё показатели нужно измерить, чтобы доказать эффективность? 2) Предложите расчёт SROI (какие социальные выгоды можно оцифровать?). 3) Как убедить руководство, что успех не только в деньгах?

##### **Кейс 2. Неожиданный результат тестирования**

Прототип мобильного приложения для записи к врачу показал улучшение времени записи, но 40% пожилых пользователей не смогли завершить регистрацию.

*Вопросы:* 1) Как измерить эффективность для всех групп граждан? 2) Предложите показатель «доступность для уязвимых групп». 3) Какое управленческое решение следует принять, если бюджет ограничен, а релиз уже запланирован?

##### **Кейс 3. Социальный возврат инвестиций в проект «Доступная среда»**

Проект по установке пандусов и тактильной плитки стоил 50 млн руб. В результате количество маломобильных граждан, посетивших поликлиники, выросло на 5000 человек в год. Сэкономлено 2000 часов времени сопровождающих.

*Вопросы:* 1) Оцените SROI, приняв стоимость часа сопровождающего 200 руб., а дополнительную ценность посещения – 500 руб. на человека. 2) Какие ещё социальные эффекты не были учтены? 3) Предложите улучшение процесса измерения.

#### **Темы докладов / эссе**

1. CSAT, NPS, CES: сравнительный анализ применимости в госсекторе.
2. Как измерить удовлетворённость государственной услугой, если гражданин не может отказаться от неё.
3. Социальный возврат на инвестиции (SROI): методика и примеры для социальных услуг.
4. Оценка снижения административных барьеров: метрики и методы сбора данных.
5. Качественные показатели для дизайн-мышления: дневники пользователей, интервью.
6. Экономическая эффективность клиентоцентричных решений: кейсы из российской практики.
7. Как представить результаты дизайн-мышления руководству, чтобы получить финансирование на доработки.

*Критерии оценки тестовых заданий (закрытого и комбинированного типа: на последовательность, соответствие, множественный выбор с обоснованием, открытые аналитические/расчётные)*

Оценка (баллы)	Критерии для заданий на последовательность / соответствие	Критерии для заданий множественного выбора с обоснованием	Критерии для заданий открытого типа (аналитических / расчётных)
5 (отлично)	Полностью верная последовательность / все пары соответствия установлены верно.	Выбраны все правильные варианты, дано чёткое, логичное обоснование (с опорой на теорию, без ошибок).	Ответ полный, развёрнутый, содержит необходимые расчёты (где нужно), ссылки на теорию, примеры, выводы. Отсутствуют фактические и логические ошибки.
4 (хорошо)	Допущена одна ошибка (например, переставлены два соседних элемента или одна пара неверна).	Выбраны все правильные варианты, но обоснование неполное, слишком общее, с незначительными неточностями.	Ответ в целом верный, но допущены незначительные неточности (например, неполный перечень факторов, отсутствует один шаг в рассуждении, арифметическая ошибка, не повлиявшая на суть вывода).
3 (удовлетворительно)	Допущены две ошибки (две пары неверны или последовательность нарушена в двух местах).	Выбраны не все верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование слабое, формальное.	Ответ неполный: раскрыта только часть вопроса, отсутствуют примеры, нет ссылок на теорию, расчёты содержат грубые ошибки, но основная мысль понятна.
2 (неудовлетворительно)	Допущено три и более ошибок.	Выбрано менее половины верных вариантов или обоснование полностью отсутствует.	Ответ поверхностный, содержит грубые теоретические ошибки, расчёты неверны, выводы противоречат условию.
1 (плохо)	Задание не выполнено или все ответы неверны.	Задание не выполнено, нет	Ответ отсутствует, полностью не по существу вопроса.

		выбора и обоснования.	
--	--	-----------------------	--

Примечание: для заданий закрытого типа с выбором одного правильного ответа (не входящих в комбинированные) можно применять: 5 – верно, 0 – неверно. Но выше приведены критерии для комбинированных заданий, которые включают требование обоснования или последовательности.

*Критерии оценки кейсовых заданий (полнота анализа, обоснованность, практическая применимость)*

Оценка (баллы)	Критерии
5 (отлично)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Верно идентифицированы все ключевые проблемы ситуации.</li> <li>– Анализ проведён с использованием не менее двух теорий/моделей (например, модели управления проектами, модели рисков, модели жизненного цикла, портфельного управления и др.).</li> <li>– Предложено 3–4 конкретных, реализуемых в государственном секторе шага (или ответа на поставленные вопросы).</li> <li>– Решение обосновано, учтены возможные ограничения (бюджетные, правовые, этические).</li> <li>– Сформулированы чёткие выводы.</li> </ul>
4 (хорошо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проблема определена правильно, но использована только одна теоретическая модель или анализ неполный.</li> <li>– Предложено 2–3 шага без детализации ограничений.</li> <li>– В целом решение реалистично и соответствует специфике госслужбы, но не хватает глубины или одного из элементов обоснования.</li> </ul>
3 (удовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проблема выделена, но анализ поверхностный, без опоры на теорию.</li> <li>– Предложен один очевидный шаг или решение носит формальный характер, не учитывает особенности государственного управления.</li> <li>– Ответ даёт частичное понимание ситуации.</li> </ul>
2 (неудовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ситуация проанализирована неверно, ключевые проблемы не выявлены.</li> <li>– Предложенные действия нереалистичны или не связаны с проблемой.</li> <li>– Отсутствуют ссылки на теорию.</li> </ul>
1 (плохо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Задание не выполнено, ответ отсутствует или полностью не по теме кейса.</li> </ul>

#### Критерии оценки решения задач

Оценка (баллы)	Критерии
5 (отлично)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формулы или метод решения выбраны верно.</li> <li>– Все расчёты выполнены без ошибок (арифметических, логических).</li> <li>– Ответ содержит интерпретацию полученных результатов (выводы, рекомендации).</li> <li>– При необходимости – единицы измерения указаны, графические построения (сетевые графики) выполнены аккуратно.</li> </ul>
4 (хорошо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ход решения верный, но допущена одна незначительная арифметическая ошибка, не повлиявшая на общий вывод.</li> <li>– Вывод сформулирован, но не полностью раскрыт или недостаточно обоснован.</li> <li>– Графическое представление (например, диаграмма Ганта, сетевой график) имеет незначительные неточности.</li> </ul>

3 (удовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Использована правильная формула, но в расчётах есть грубые ошибки (например, неверно подставлены значения), из-за чего получен неверный численный результат.</li> <li>– Вывод отсутствует или не соответствует полученным числам.</li> <li>– Часть решения отсутствует.</li> </ul>
2 (неудовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод решения выбран неверно (например, для EVM используются не те показатели).</li> <li>– Расчёты полностью неверны.</li> <li>– Выводы не сделаны или противоречат условию.</li> </ul>
1 (плохо)	– Задание не выполнено, решение отсутствует, или представлены только общие фразы без расчётов.

#### Критерии оценки эссе / доклада

Баллы	Критерии
5	Структура: введение, основная часть, заключение. Раскрыта тема с привлечением не менее 3 научных источников (учебники, статьи). Использованы модели ОП (теории) для анализа. Приведены конкретные примеры из госуправления. Личная позиция аргументирована. Оформление соответствует требованиям (ссылки, список лит-ры, грамотность).
4	Тема раскрыта, но источников менее 3 или примеры из госсектора общие. Есть незначительные нарушения структуры или ошибки в оформлении. Личная позиция выражена, но слабо аргументирована.
3	Содержание поверхностное, теория не применена или грубо искажена. Примеры отсутствуют или не относятся к теме. Нарушена структура, много орфографических ошибок.

5.3. Два тематических блока дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ).

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 обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

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:

По дисциплине предусмотрены 3 контрольные точки (КТ1, КТ2, КТ3). Каждая соответствует одному разделу. Каждый тест КТ состоит из 30 заданий. Максимальная оценка за тест КТ – 100 баллов.

#### **Контрольная точка 1 (Раздел 1. Теоретико-методологические основы дизайн-мышления)**

## в государственном управлении)

**Проверяемые компетенции:** ПК-1.1 (организация деятельности), ПК-1.6 (использование цифровых платформ и сервисного дизайна)

**Темы:** Тема 1.1. Введение в дизайн-мышление: понятие, история, ключевые принципы. Специфика применения дизайн-мышления в государственном и муниципальном управлении; 1.2 Клиентоцентричность и потребности граждан

### Задание 1 (Темы 1.1)

Установите соответствие между этапом дизайн-мышления и его содержанием применительно к государственной услуге.

Этап дизайн-мышления	Содержание
1. Эмпатия	А. Создание дешёвого макета формы заявления для тестирования с пенсионерами
2. Фокусировка (определение проблемы)	Б. Проведение глубинных интервью с заявителями, которые получили отказ в субсидии
3. Генерация идей	В. Сравнение времени заполнения заявления до и после доработки прототипа
4. Прототипирование	Г. Переформулирование «граждане не знают о льготах» в «Как мы можем помочь пенсионеру узнать о льготах без чтения сложных текстов?»
5. Тестирование	Д. Мозговой штурм с участием соцзащиты, МФЦ и пенсионеров по теме «упрощение получения справок»

### Задание 2 (Темы 1.1)

Расположите в логической последовательности шаги адаптации дизайн-мышления к государственным регуляторным ограничениям (начиная с первого).

- А) Идентификация жёстких и гибких норм законодательства для выбранной услуги
- Б) Генерация идей, которые не противоречат обязательным требованиям
- В) Разработка «паспорта ограничений» (бюджетные, правовые, организационные барьеры)
- Г) Согласование прототипа с правовым управлением перед тестированием на гражданах
- Д) Поиск «зон свободы» – аспектов услуги, не урегулированных детально

### Задание 3 (Тема 1.2)

Выберите все верные утверждения о латентных потребностях граждан и методах их выявления. Кратко обоснуйте каждый выбор.

- а) Латентные потребности – это те, которые гражданин может чётко сформулировать в анкете.
- б) Метод «пять почему» помогает выявить коренную причину неудовлетворённости.
- в) Наблюдение за гражданином в процессе получения услуги часто выявляет несоответствие между тем, что он говорит, и что делает.
- г) Карта эмпатии заполняется только на основе количественных опросов.
- д) Для выявления латентных потребностей эффективнее всего использовать глубинные интервью, а не формализованные анкеты.

### Задание 4 (Тема 1.1)

Опишите полный цикл дизайн-мышления (5 этапов) применительно к разработке новой государственной услуги «получение справки об отсутствии судимости онлайн». Для каждого этапа укажите один конкретный метод или инструмент.

### Задание 5 (Темы 1.1)

Объясните, почему в государственном секторе сложнее применять итеративный подход по сравнению с бизнесом. Назовите не менее трёх причин и для каждой предложите способ смягчения.

### Задание 6 (Тема 1.2)

Составьте фрагмент карты эмпатии для пенсионера, который пытается записаться к врачу через портал госуслуг, но испытывает трудности. Заполните четыре квадранта: ДУМАЕТ, ЧУВСТВУЕТ, ГОВОРИТ (вслух), ДЕЛАЕТ. Укажите по 2-3 пункта в каждом квадранте.

### Задание 7 (Темы 1.1, 1.2)

Что такое «клиентоцентричность» в государственном управлении? Чем она отличается от

«заявительского» подхода? Приведите по одному примеру для услуги «регистрация права собственности» (как было при заявительском подходе и как должно быть при клиентоцентричном).

## **Контрольная точка 2 (Раздел 2. Технологии и инструменты дизайн-мышления при оказании государственных и муниципальных услуг)**

**Проверяемые компетенции:** ПК-1.1, ПК-1.6

**Темы:** 2.1 Этап «Эмпатия»; 2.2 Этапы «Фокусировка» и «Генерация идей»; 2.3 Этапы «Прототипирование» и «Тестирование»

### **Задание 1 (Тема 2.1)**

Установите соответствие между методом сбора данных на этапе эмпатии и его описанием.

Метод	Описание
1. Глубинное интервью	А. Запись действий пользователя в естественной среде без вмешательства, фиксация невербальных реакций
2. Наблюдение	Б. Воссоздание последовательности действий вместе с пользователем после факта («расскажите, как вы делали шаг за шагом»)
3. Дневник пользователя	В. Полуструктурированная беседа с открытыми вопросами длительностью 30-60 минут
4. Реконструкция опыта	Г. Документирование опыта взаимодействия с услугой в течение нескольких дней или недель

### **Задание 2 (Тема 2.2)**

Расположите этапы рефрейминга и переопределения проблемы в правильном порядке.

А) Формулировка POV (Point of View) по шаблону «Пользователь... нуждается в... потому что...»

Б) Сбор «сырых» проблем и жалоб от пользователей

В) Преобразование POV в вопросы «Как мы можем...?» (How Might We)

Г) Выявление доминирующей ведомственной точки зрения («чиновник думает, что проблема в...»)

Д) Смещение фокуса на потребности и инсайты пользователя

### **Задание 3 (Тема 2.3)**

Выберите все верные утверждения о тестировании прототипов государственных услуг и кратко обоснуйте.

а) Для выявления 80% основных проблем достаточно протестировать прототип на 5-8 пользователях.

б) Тестирование обязательно должно проводиться только после полного завершения разработки цифрового продукта.

в) В государственном секторе запрещено тестировать прототипы на реальных гражданах из-за закона о персональных данных.

г) При тестировании важно фиксировать не только успешные действия, но и моменты, когда пользователь совершает ошибку или останавливается.

д) Ролевое прототипирование позволяет проверить взаимодействие сотрудника и гражданина без программирования.

### **Задание 4 (Тема 2.1)**

Разработайте гайд (сценарий) глубинного интервью для выявления более при получении услуги «оформление инвалидности». Составьте 7 открытых вопросов, которые помогут раскрыть латентные потребности и эмоции заявителя.

### **Задание 5 (Тема 2.2)**

Приведите пример рефрейминга для следующей ведомственной формулировки проблемы: «Граждане неправильно заполняют заявление на субсидию, из-за чего сотрудникам приходится перезванивать и тратить время». Сначала напишите исходную формулировку, затем новую (с фокусом на пользователе), затем POV и один НМВ-вопрос.

### **Задание 6 (Тема 2.3)**

Опишите пошаговый план проведения быстрого тестирования бумажного прототипа формы

заявления в МФЦ с участием 5 граждан пенсионного возраста. Укажите: как будете рекрутировать, какие роли распределите, что будете измерять, как зафиксируете обратную связь.

### **Задание 7 (Темы 2.1, 2.3)**

Постройте фрагмент карты пути пользователя (СJM) для услуги «получение загранпаспорта» (первые 4 шага: запись через портал, приход в МФЦ, получение талона в электронной очереди, приём документов сотрудником). Для каждого шага укажите: канал, действие пользователя, эмоцию (+, -, =), «боль» (точку трения) и возможное улучшение.

## **Контрольная точка 3 (Раздел 3. Интеграция дизайн-мышления в управление государственными проектами и программами)**

**Проверяемые компетенции:** ПК-1.1, ПК-1.6

**Темы:** 3.1 Место дизайн-мышления в жизненном цикле проекта; 3.2 Соучаствующее проектирование и фасилитация; 3.3 Оценка эффективности инновационных решений

### **Задание 1 (Тема 3.1)**

Установите соответствие между этапом жизненного цикла государственного проекта и типовым артефактом дизайн-мышления, создаваемым на этом этапе.

Этап жизненного цикла проекта	Артефакт дизайн-мышления
1. Инициация	А. Дорожная карта внедрения пилотного решения с KPI
2. Разработка (проектирование)	Б. Устав проекта, включающий POV и описание ключевой потребности
3. Внедрение	В. Отчёт о социальном возврате на инвестиции (SROI) и CSAT
4. Оценка (постпроектный анализ)	Г. Прототип услуги, протестированный с гражданами и доработанный

### **Задание 2 (Тема 3.2)**

Расположите шаги организации межведомственной сессии дизайн-мышления в правильной последовательности.

- А) Проведение генерации идей с использованием техники SCAMPER или мозгового штурма
- Б) Согласование повестки и состава участников (представители разных ведомств, граждане)
- В) Документирование результатов и формирование протокола согласованных решений
- Г) Открытие сессии, знакомство с правилами фасилитации, рефрейминг проблемы в HMW
- Д) Сбор и кластеризация идей, отбор наиболее реалистичных через матрицу приоритетов

### **Задание 3 (Тема 3.3)**

Выберите все верные утверждения о показателях эффективности решений, созданных методом дизайн-мышления в государственном секторе, и кратко обоснуйте.

а) NPS (Net Promoter Score) одинаково хорошо работает как для коммерческих, так и для обязательных государственных услуг.

б) CSAT (Customer Satisfaction Score) измеряет удовлетворённость конкретным взаимодействием, например, после приёма в МФЦ.

в) Снижение времени оказания услуги является единственным достаточным показателем успеха.

г) Социальный возврат на инвестиции (SROI) позволяет перевести в денежное выражение такие эффекты, как снижение стресса или экономия времени граждан.

д) Для оценки снижения административных барьеров можно использовать количество отказов в приёме документов из-за неполного пакета.

### **Задание 4 (Тема 3.1)**

Разработайте дорожную карту внедрения пилотного решения, созданного методом дизайн-мышления (на примере улучшения услуги «запись в школу онлайн»). Укажите 4 основных этапа (от завершения тестирования прототипа до масштабирования), для каждого этапа – ответственного, ориентировочные сроки и 1-2 KPI.

### **Задание 5 (Тема 3.2)**

Опишите три формата соучаствующего проектирования (co-design) в государственном секторе

(например, краудсорсинг, гражданское жюри, фокус-группа с моделированием). Для каждого формата приведите пример реальной или гипотетической государственной услуги, где этот формат наиболее уместен.

### **Задание 6 (Тема 3.3)**

Рассчитайте показатели CSAT и приближённый NPS для услуги «получение паспорта в МФЦ» по следующим данным опроса 100 граждан:

Оценка 5 («полностью удовлетворён») – 45 человек;

Оценка 4 – 30 человек;

Оценка 3 – 15 человек;

Оценка 2 – 7 человек;

Оценка 1 («полностью не удовлетворён») – 3 человека.

Вопрос для NPS: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете наше МФЦ друзьям?» (0-10): промоутеры (9-10) – 35%, нейтралы (7-8) – 40%, критики (0-6) – 25%.

Сделайте вывод о качестве услуги и предложите две первоочередные меры улучшения на основе дизайн-мышления.

### **Задание 7 (Темы 3.1, 3.3)**

Представьте, что вы – руководитель рабочей группы по внедрению дизайн-мышления в региональном министерстве. Выберите три ключевых показателя (KPI) для оценки сформированности компетенций по дизайн-мышлению у ваших сотрудников. Для каждого показателя обоснуйте, почему он важен, и опишите, как будете его измерять (метод, периодичность).

Распределение баллов (100 баллов) в соответствии с типом заданий

Тип задания	Количество в тесте	Баллов за одно задание	Всего баллов
На соответствие (установить пары)	6	4	24
На последовательность (расположить этапы/шаги)	6	4	24
Множественный выбор с обоснованием (выбрать все правильные ответы + кратко объяснить)	8	4	32
Открытого типа (развёрнутый аналитический или расчётный ответ)	10	2	20
Итого	30		100

#### **Критерии оценивания каждого типа заданий**

##### **Задания на соответствие (6 заданий, макс. 4 балла каждое)**

*Что делать:* Соединить элементы из левого столбца с элементами из правого столбца (например, «модель ОП – её характеристика»). Ответ записать в виде пар «1-А, 2-Б, 3-В».

Критерии:

Баллы	Критерий
4	Все пары верны
3	Одна ошибка (одна пара неверна или пропущена)
2	Две ошибки
1	Три ошибки
0	Четыре и более ошибок / задание не выполнено

##### **Задания на последовательность (6 заданий, макс. 4 балла каждое)**

*Что делать:*

Расположить этапы, шаги или понятия в правильном хронологическом или логическом порядке. Ответ записать в виде последовательности букв (например, «А, Б, В, Г»).

**Критерии:**

Баллы	Критерий
4	Полностью верная последовательность
3	Одна перестановка соседних элементов
2	Две перестановки или одна более грубая ошибка
1	Три ошибки
0	Четыре и более ошибок / задание не выполнено

**Задания типа «множественный выбор с обоснованием» (8 заданий, макс. 4 балла каждое)**

**Что делать:**

Выбрать **все** правильные варианты из предложенных (обычно 2–4 ответа).

**Кратко** (1–2 предложения) обосновать, почему вы выбрали именно эти варианты (и, если нужно, почему остальные неверны).

**Критерии:**

Баллы	Критерий
4	Выбраны все верные варианты и дано логичное, чёткое обоснование (связь с теорией)
3	Выбраны все верные варианты, но обоснование неполное / слишком общее / с неточностями
2	Выбраны не все верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование социально
1	Выбрано менее половины верных вариантов или обоснование отсутствует
0	Задание не выполнено или все ответы неверны

Пример правильного обоснования:

«Верны пункты А и В, так как, согласно теории Герцберга, мотиваторами являются содержание работы и признание, а зарплата – гигиенический фактор, поэтому пункт В не подходит».

**Задания открытого типа (10 заданий, макс. 2 балла каждое)**

**Что делать:**

Дать **развёрнутый** ответ.

Для **аналитического** задания: описать не менее 2–3 факторов / причин / мероприятий, использовать теоретическую модель, при возможности привести пример из практики государственной службы.

Для **расчётного** задания: записать формулу, подставить цифры, выполнить вычисления, **обязательно** сделать словесный вывод.

**Критерии:**

Баллы	Критерий
2	Полный ответ: – аналитический: названы 2–3 фактора, есть ссылка на теорию (фамилия учёного, название модели), пример; – расчётный: формула верна, расчёты без ошибок, вывод обоснован.
1	Неполный ответ: – аналитический: назван только 1 фактор, нет примера или нет связи с теорией; – расчётный: незначительная арифметическая ошибка при верной логике, или нет вывода.
0	Ответ отсутствует, полностью неверен или содержит грубые теоретические ошибки.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий, ситуационных задач студенту разрешается использование MS Excel, калькулятора, а также НПА.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *зачета с оценкой*.

### **Раздел 1. Теоретико-методологические основы дизайн-мышления в государственном управлении**

#### **Тема 1.1. Введение в дизайн-мышление: понятие, история, ключевые принципы. Специфика применения дизайн-мышления в государственном и муниципальном управлении**

1. Дайте определение дизайн-мышления. Перечислите и кратко охарактеризуйте его пять основных этапов.

2. Чем дизайн-мышление отличается от традиционного нормативного подхода в государственном управлении? Приведите не менее трёх отличий.

3. Назовите ключевые принципы дизайн-мышления (человекоцентричность, итеративность, коллаборация, дивергентное и конвергентное мышление). Раскройте каждый принцип на примере государственной услуги.

4. Почему дизайн-мышление называют человекоцентрированным подходом? Как это проявляется на этапе эмпатии?

5. Какие исторические этапы становления дизайн-мышления как методологии вы можете назвать? Кто из ключевых фигур (Д. Келли, Т. Браун и др.) внёс вклад в его развитие?

6. Назовите три ключевых ограничения (регуляторных, бюджетных, организационных) для внедрения дизайн-мышления в госсекторе. Приведите примеры.

7. Чем отличается публичная отчётность в госсекторе от коммерческой и как она влияет на внедрение итеративного подхода?

8. Какие этические аспекты необходимо учитывать при тестировании прототипов государственных услуг на гражданах?

9. В чём заключается проблема «бюрократического сопротивления» инновациям и как её можно смягчить с помощью дизайн-мышления?

10. Почему в государственном секторе сложнее применять итеративный подход по сравнению с бизнесом? Предложите способы адаптации.

#### **Тема 1.3. Клиентоцентричность как основа инновационных решений. Потребности и ожидания граждан**

11. Что такое «клиентоцентричность» в государственном управлении? Чем она отличается от «заявительского» подхода?

12. Чем отличаются явные (выраженные) потребности граждан от латентных (неявных)? Приведите не менее двух примеров для услуги «получение субсидии».

13. Назовите три основных метода выявления потребностей граждан, используемых в дизайн-мышлении. В каких ситуациях каждый из них наиболее эффективен?

14. Какие источники информации (помимо прямых интервью) можно использовать для анализа ожиданий граждан?

15. Что такое «боли» (pain points) пользователя государственной услуги? Приведите два примера и предложите способы их устранения.

### **Раздел 2. Технологии и инструменты дизайн-мышления при оказании государственных и муниципальных услуг**

#### **Тема 2.1. Этап «Эмпатия»: глубинные интервью, наблюдение, реконструкция опыта**

16. Что такое глубинное интервью? Назовите его основные структурные элементы (гайд, открытые вопросы, зондирование, транскрибирование).

17. В чём разница между наблюдением (observation) и реконструкцией опыта (experience reconstruction)? Для каких целей применяется каждый метод?

18. Какие вопросы не рекомендуется задавать в глубинном интервью с получателем государственной услуги? Приведите три примера «плохих» вопросов и их корректные альтернативы.

19. Что такое «дневник пользователя» и как он применяется на этапе эмпатии для долгосрочных государственных услуг (например, сопровождение семьи с ребёнком-инвалидом)?

20. Как обеспечить репрезентативность выборки респондентов при исследовании государственной услуги, если целевая группа включает маломобильных граждан, пенсионеров и работающее население?

**Тема 2.2. Этапы «Фокусировка» и «Генерация идей»: POV, HMW, рефрейминг, методы генерации**

21. Что такое «рефрейминг проблемы» в дизайн-мышлении? Приведите пример переформулирования ведомственной проблемы «Граждане не знают о своих льготах» в человекоцентричную задачу.

22. Расшифруйте аббревиатуру POV (Point of View). Опишите шаблон формулировки POV и приведите пример.

23. Что означает вопрос «How Might We» (HMW)? Приведите пример переформулировки проблемы «долгое ожидание в очереди МФЦ» в три разных HMW-вопроса.

24. Перечислите не менее трёх методов генерации идей, применимых в государственном секторе (SCAMPER, мозговой штурм с ролями, ассоциативные карты и др.). Кратко охарактеризуйте каждый.

25. Как работает матрица отбора идей «эффективность для граждан / сложность внедрения»? Нарисуйте (опишите) её квадранты и приведите пример распределения идей.

**Тема 2.3. Этапы «Прототипирование» и «Тестирование»: виды прототипов, организация тестирования**

26. Назовите четыре вида прототипов, используемых в дизайн-мышлении для государственных услуг (бумажный, ролевой, цифровой, сервисный). Приведите пример использования каждого.

27. Что такое «бумажный прототип»? Для каких целей он применяется в госсекторе и каковы его преимущества перед цифровым на ранних этапах?

28. Каковы основные принципы организации тестирования прототипа с участием граждан? (рекрутинг, инструкция, роль модератора, фиксация ошибок).

29. Какое минимальное количество пользователей достаточно для выявления основных проблем прототипа и почему (ссылка на Н. Нилсена)?

30. В чём разница между тестированием прототипа и пилотным внедрением? Когда следует переходить от первого ко второму?

**Раздел 3. Интеграция дизайн-мышления в управление государственными проектами и программами**

**Тема 3.1. Место дизайн-мышления в жизненном цикле государственного проекта**

31. На каких этапах жизненного цикла государственного проекта (инициация, разработка, внедрение, мониторинг, оценка) наиболее целесообразно применение дизайн-мышления? Почему?

32. Как дизайн-мышление соотносится с проектным управлением по методологии PMI? Какие процессы PMI могут быть дополнены инструментами дизайн-мышления?

33. Что общего между дизайн-мышлением и бережливым производством (Lean) в государственном секторе? Приведите пример синергии.

34. Какие артефакты дизайн-мышления (карты эмпатии, CJM, прототипы) могут быть включены в техническое задание на разработку государственной услуги? Как их оформить?

35. Какие риски возникают при попытке применить дизайн-мышление на поздних стадиях государственного проекта (после утверждения бюджета и регламентов)? Как их минимизировать?

**Тема 3.2. Соучаствующее проектирование и фасилитация межведомственного взаимодействия**

36. Что такое «соучаствующее проектирование» (co-design)? Приведите три формата его реализации в госсекторе (краудсорсинг, гражданское жюри, крауд-карты и др.).

37. Чем краудсорсинг отличается от традиционного общественного обсуждения проектов нормативных актов? Назовите не менее трёх отличий.

38. Какие техники фасилитации помогают разрешать межведомственные конфликты на сессиях дизайн-мышления? (например, «шесть шляп мышления», «лестница вывода», карта стейкхолдеров).

39. Что такое «гражданское жюри» и как оно может быть использовано для оценки прототипов государственных услуг? Опишите процедуру.

40. Как организовать эффективную обратную связь от участников соучаствующего проектирования, чтобы их предложения действительно учитывались?

### **Тема 3.3. Оценка эффективности инновационных решений, созданных методом дизайн-мышления**

41. Перечислите пять количественных показателей для оценки улучшения государственной услуги после внедрения решений дизайн-мышления.

42. Что такое CSAT (Customer Satisfaction Score) и как он рассчитывается для государственной услуги? Приведите формулу и пример.

43. Что такое NPS (Net Promoter Score) и применим ли он в государственном секторе? Аргументируйте, указав ограничения и условия применимости.

44. Что понимается под «социальным возвратом на инвестиции» (SROI) в контексте дизайн-мышления? Опишите основные этапы расчёта SROI.

45. Каким образом можно оценить снижение административных барьеров в результате применения дизайн-мышления? Назовите не менее двух показателей и способы их измерения.

### **Практико-ориентированные (кейсовые) вопросы для зачёта с оценкой**

46. **Кейс.** В МФЦ большие очереди из-за того, что граждане приходят за справками, которые можно получить онлайн. Предложите 2 приёма (технологии) для переориентации потока на цифровые каналы с учётом потребностей пожилых граждан.

47. **Задание.** Разработайте фрагмент карты пути пользователя (CJM) для услуги «получение загранпаспорта» (первые 4 шага: запись, приход, талон, приём документов). Укажите типичные боли.

48. **Кейс.** Сотрудники соцзащиты жалуются, что граждане приносят неполные пакеты документов. Как приёмы дизайн-мышления (подсказки, чек-листы, прототипирование бланка) могут снизить число отказов? Предложите два конкретных прототипа.

49. **Задание.** Сформулируйте POV (Point of View) для ситуации: «Пенсионер Иванов трижды ходил в соцзащиту за справкой, но каждый раз не хватало одного документа».

50. **Задание.** Вы – руководитель проектного офиса. Разработайте план из 3 мероприятий по внедрению клиентоцентричных приёмов в работу call-центра госуслуг.

51. **Кейс.** Внедрили инновационное решение (предзаполненные заявления), но удовлетворённость не выросла. Диагностируйте возможные причины с точки зрения ПК-1.3 (не те потребности?) и ПКо ОС-2.1 (неправильно спроектировали интерфейс?). Предложите план доработки.

52. **Задание.** Опишите, как вы организовали бы тестирование прототипа мобильного приложения для записи к врачу с участием 5 граждан старше 70 лет. Какие сложности могут возникнуть и как вы их преодолеете?

53. **Кейс.** Социологический опрос показал, что 90% граждан «удовлетворены» услугой МФЦ, но число жалоб на портал «Добродел» растёт. Как дизайн-мышление может выявить реальные потребности? Какие методы исследования вы предложите?

54. **Задание.** Представьте, что вы – руководитель рабочей группы по внедрению дизайн-мышления в органе власти. Какие три показателя вы выберете для оценки сформированности данной компетенции у ваших сотрудников? Обоснуйте.

55. **Задание.** Юридическое лицо (ООО) жалуется, что подача уведомления о начале деятельности через портал занимает 2 часа из-за неинтуитивной формы. Предложите прототип решения (опишите словесно или схематично).

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

### **Раздел 1. Теоретико-методологические основы дизайн-мышления в государственном управлении**

#### **Тема 1.1. Введение в дизайн-мышление: понятие, история, ключевые принципы. Специфика применения дизайн-мышления в государственном и муниципальном управлении**

##### **Задание 1**

Расположите пять этапов классического цикла дизайн-мышления в правильной последовательности (от первого к последнему).

- А) Прототипирование
- Б) Тестирование
- В) Эмпатия
- Г) Фокусировка (определение проблемы)
- Д) Генерация идей

##### **Задание 2**

Установите соответствие между принципом дизайн-мышления и его характеристикой применительно к государственной услуге.

Принцип	Характеристика
1. Человекоцентричность	А. Возможность возвращаться к предыдущим этапам на основе обратной связи от граждан
2. Итеративность	Б. Создание множества вариантов решений без преждевременной критики со стороны чиновников
3. Коллаборация	В. Глубокое понимание потребностей, эмоций и жизненного контекста получателя услуги
4. Дивергентное и конвергентное мышление	Г. Совместная работа представителей разных ведомств, граждан и IT-разработчиков

##### **Задание 3**

Выберите **все верные** утверждения о дизайн-мышлении в государственном секторе. Кратко обоснуйте каждый выбор.

- а) Дизайн-мышление полностью заменяет необходимость соблюдения нормативных правовых актов.
- б) Этап эмпатии предполагает проведение глубинных интервью и наблюдения за пользователями.
- в) Дизайн-мышление фокусируется только на цифровых услугах и не適用 для очных форм обслуживания.
- г) Прототипирование в госсекторе должно быть «дешёвым и быстрым» на ранних этапах.
- д) Дизайн-мышление несовместимо с бережливым производством (Lean).

##### **Задание 4**

Опишите, чем отличается инновационное решение, созданное методом дизайн-мышления, от решения, принятого традиционным нормативным способом в государственном управлении. Приведите по одному примеру для услуги «запись к врачу».

##### **Задание 5**

Почему дизайн-мышление называют «человекоцентрированным» подходом? Как это свойство проявляется на этапе эмпатии? Приведите конкретный пример для государственной услуги «получение паспорта».

##### **Задание 6**

Расположите в логической последовательности шаги адаптации дизайн-мышления под государственные регуляторные ограничения.

- А) Идентификация жёстких и гибких норм законодательства для выбранной услуги

- Б) Генерация идей, которые не противоречат обязательным требованиям
- В) Разработка «паспорта ограничений» (бюджетные, правовые, организационные барьеры)
- Г) Поиск «зон свободы» – аспектов услуги, не урегулированных детально

### Задание 7

Установите соответствие между типом ограничения и примером из практики госсектора.

Тип ограничения	Пример
1. Регуляторное	А. Отсутствие средств на разработку нового мобильного приложения
2. Бюджетное	Б. Закон, требующий дублирования электронных документов на бумаге
3. Организационное	В. Разделение полномочий между МФЦ и соцзащитой, замедляющее согласование
4. Этическое	Г. Недопустимость сбора избыточных персональных данных при тестировании

### Задание 8

Выберите **все верные** утверждения о бюрократическом сопротивлении инновациям. Кратко обоснуйте.

- а) Сопротивление всегда связано с низкой квалификацией чиновников.
- б) Одна из причин – страх перед ответственностью за возможную неудачу.
- в) Вовлечение чиновников в соучаствующее проектирование снижает сопротивление.
- г) Пилотные проекты с ограниченным сроком действия помогают преодолеть сопротивление.
- д) На этапе тестирования прототипов сопротивление не проявляется.

### Задание 9

Объясните, почему в государственном секторе сложнее применять итеративный подход по сравнению с бизнесом. Назовите не менее трёх причин и предложите способ смягчения для каждой.

### Задание 10

Какие этические аспекты необходимо учитывать при тестировании прототипов государственных услуг на гражданах? Сформулируйте три принципа этичного тестирования.

## Тема 1.2. Клиентоцентричность как основа инновационных решений. Потребности и ожидания граждан

### Задание 1

Расположите этапы выявления и анализа потребностей граждан в логической последовательности.

- А) Анализ обращений граждан (жалоб, предложений)
- Б) Глубинные интервью с респондентами разных групп
- В) Формулировка латентных потребностей
- Г) Наблюдение за процессом получения услуги
- Д) Построение карты эмпатии

### Задание 2

Установите соответствие между методом выявления потребностей и его описанием.

Метод	Описание
1. Глубинное интервью	А. Запись действий пользователя в естественной среде без вмешательства
2. Наблюдение	Б. Длительное документирование опыта взаимодействия с услугой
3. Дневник пользователя	В. Полуструктурированная беседа для выявления скрытых мотивов и эмоций
4. Реконструкция опыта	Г. Воссоздание последовательности действий после факта с вопросами «что вы тогда чувствовали?»

### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о клиентоцентричности в государственном управлении. Кратко обоснуйте.

- а) Клиентоцентричность означает, что гражданин всегда прав, даже если его требования противоречат закону.

б) Клиентоцентричность требует перепроектирования услуги с точки зрения удобства получателя.

в) Латентные потребности – это те, которые граждане не могут явно сформулировать, но испытывают дискомфорт.

г) Карта эмпатии включает квадранты: думает, чувствует, говорит, делает.

д) Для выявления латентных потребностей достаточно анкетирования.

#### **Задание 4**

Что такое «боли» (pain points) пользователя государственной услуги? Приведите два примера для услуги «получение субсидии на ЖКУ» и предложите способы их устранения.

#### **Задание 5**

Составьте фрагмент карты эмпатии для пенсионера, который пытается записаться к врачу через портал госуслуг. Заполните все четыре квадранта (думает, чувствует, говорит, делает) не менее чем двумя пунктами каждый.

## **Раздел 2. Технологии и инструменты дизайн-мышления при оказании государственных и муниципальных услуг**

### **Тема 2.1. Этап «Эмпатия»: глубинные интервью, наблюдение, реконструкция опыта**

#### **Задание 1**

Расположите шаги подготовки и проведения глубинного интервью в правильном порядке.

А) Транскрибирование аудиозаписи

Б) Разработка гайда (сценария) с открытыми вопросами

В) Выделение цитат и болей

Г) Проведение пилотного интервью для проверки гайда

Д) Рекрутинг респондентов из целевой группы

#### **Задание 2**

Установите соответствие между техникой сбора данных на этапе эмпатии и её преимуществом в госсекторе.

Техника	Преимущество
1. Наблюдение	А. Позволяет выявить расхождение между заявленным поведением и реальными действиями
2. Реконструкция опыта	Б. Фиксирует эмоциональную реакцию в момент события (фото, видео)
3. Дневник пользователя	В. Даёт длительный срез взаимодействия с услугой (например, неделя)
4. Фотофиксация	Г. Помогает восстановить хронологию, когда наблюдение невозможно

#### **Задание 3**

Выберите **все верные** утверждения о глубинном интервью. Кратко обоснуйте.

а) Вопрос «Почему вы так поступили?» часто вызывает защитную реакцию и не даёт инсайтов.

б) Оптимальная продолжительность интервью – 10–15 минут.

в) При работе с уязвимыми группами (пожилые, люди с инвалидностью) важно обеспечить психологическую безопасность.

г) Транскрибирование интервью необязательно, достаточно запомнить основные идеи.

д) Глубинное интервью требует жёсткой структуры, как анкета.

#### **Задание 4**

Какие вопросы не рекомендуется задавать в глубинном интервью с получателем государственной услуги? Приведите два примера «плохих» вопросов и предложите корректные альтернативы.

#### **Задание 5**

Как обеспечить репрезентативность выборки респондентов при исследовании услуги «получение загранпаспорта», если среди заявителей есть граждане разного возраста, дохода и уровня цифровой грамотности? Опишите стратегию стратификации.

## Тема 2.2. Этапы «Фокусировка» и «Генерация идей»: POV, HMW, рефрейминг, методы генерации

### Задание 1

Расположите шаги рефрейминга и переопределения проблемы в правильном порядке.

А) Формулировка POV (Point of View) по шаблону «Пользователь... нуждается в... потому что...»

Б) Сбор «сырых» проблем и жалоб от пользователей

В) Преобразование POV в вопросы «Как мы можем...?» (How Might We)

Г) Выявление доминирующей ведомственной точки зрения

Д) Смещение фокуса на потребности и инсайты пользователя

### Задание 2

Установите соответствие между методом генерации идей и его описанием.

Метод	Описание
1. SCAMPER	А. Генерация идей от имени разных персонажей (чиновник, пенсионер, IT-специалист)
2. Мозговой штурм с ролями	Б. Техника замещения, комбинирования, адаптации, модификации, использования в другом качестве, устранения, перестановки
3. Ассоциативные карты	В. Свободное ассоциирование по ключевому слову (например, «льгота» → «память» → «напоминание»)
4. Метод фокальных объектов	Г. Перенос свойств случайного объекта на улучшаемую услугу

### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о формулировке POV и HMW. Кратко обоснуйте.

а) POV – это краткое описание решения проблемы.

б) Пример POV: «Пенсионеру Иванову нужно получать субсидию без сбора 5 справок, потому что он испытывает страх ошибки».

в) HMW-вопросы должны быть достаточно узкими, чтобы на них можно было ответить конкретной идеей.

г) Хороший POV открывает пространство для множества идей.

д) HMW формулируется до этапа эмпатии.

### Задание 4

Приведите пример рефрейминга для ведомственной формулировки: «Граждане неправильно заполняют заявление на субсидию, из-за чего сотрудникам приходится перезванивать». Напишите исходную формулировку, затем новую (с фокусом на пользователя), затем POV и один HMW-вопрос.

### Задание 5

Как работает матрица отбора идей «эффективность для граждан / сложность внедрения»? Опишите квадранты и приведите пример распределения 4 идей для услуги «запись к врачу».

## Тема 2.3. Этапы «Прототипирование» и «Тестирование»

### Задание 1

Расположите этапы прототипирования государственной услуги в логической последовательности.

А) Создание бумажного макета интерфейса или ролевого сценария

Б) Определение ключевых сценариев для прототипа

В) Проведение тестирования с 3–5 пользователями

Г) Доработка прототипа по обратной связи

Д) Подготовка инструкции для модератора тестирования

### Задание 2

Установите соответствие между видом прототипа и ситуацией его применения в госсекторе.

Вид прототипа	Ситуация применения
1. Бумажный	А. Проверка сценария разговора сотрудника МФЦ с заявителем

2. Ролевой	Б. Тестирование навигации по новому portalу с маломобильными пользователями
3. Цифровой (кликабельный)	В. Быстрая проверка альтернативных макетов формы заявления
4. Сервисный	Г. Имитация полного цикла услуги (онлайн-запись, приём, выдача)

### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о тестировании прототипов в госсекторе. Кратко обоснуйте.

- а) Для выявления 80% проблем достаточно протестировать прототип на 5–8 пользователях.
- б) Во время тестирования нельзя подсказывать пользователю.
- в) Важно тестировать не только цифровые, но и организационные прототипы (новый регламент).
- г) Результаты тестирования не требуют документирования, достаточно устного согласия.
- д) Тестирование должно проводиться только после полного завершения разработки.

### Задание 4

Объясните, почему прототипирование в госсекторе должно быть «дешёвым и быстрым». Какие риски несёт дорогостоящий прототип на ранних этапах? Приведите пример.

### Задание 5

Опишите пошаговый план проведения быстрого тестирования бумажного прототипа формы заявления в МФЦ с участием 5 граждан пенсионного возраста. Укажите: рекрутинг, роли, метрики, фиксацию обратной связи.

## Раздел 3. Интеграция дизайн-мышления в управление государственными проектами и программами

### Тема 3.1. Место дизайн-мышления в жизненном цикле государственного проекта

#### Задание 1

Расположите этапы жизненного цикла государственного проекта в порядке, соответствующем типичному внедрению дизайн-мышления (от первого к последнему).

- А) Мониторинг и контроль
- Б) Инициация
- В) Завершение
- Г) Разработка
- Д) Внедрение

#### Задание 2

Установите соответствие между этапом жизненного цикла проекта и артефактом дизайн-мышления.

Этап ЖЦП	Артефакт дизайн-мышления
1. Инициация	А. Дорожная карта внедрения с KPI
2. Разработка	Б. Устав проекта, включающий проблему с POV
3. Внедрение	В. Прототип услуги, протестированный с гражданами
4. Оценка	Г. Отчёт о социальном возврате на инвестиции (SROI)

#### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о соотношении дизайн-мышления и проектного управления (PMI). Кратко обоснуйте.

- а) Дизайн-мышление может быть использовано на этапе инициации для формулировки целей.
- б) Каскадная модель жизненного цикла полностью несовместима с дизайн-мышлением.
- в) Бережливое управление (Lean) и дизайн-мышление дополняют друг друга (Lean – устранение потерь, DT – ориентация на пользователя).
- г) В PMI нет процессов, соответствующих эмпатии, поэтому их нужно добавлять вручную.
- д) Дизайн-мышление заменяет управление рисками.

#### Задание 4

Какие риски возникают при попытке применить дизайн-мышление на поздних стадиях государственного проекта (после утверждения бюджета и регламентов)? Назовите не менее трёх рисков и способы их минимизации.

#### **Задание 5**

Разработайте дорожную карту внедрения пилотного решения, созданного методом дизайн-мышления (на примере улучшения услуги «запись в школу онлайн»). Укажите 4 основных этапа (от завершения тестирования прототипа до масштабирования), ответственного и 1–2 KPI для каждого этапа.

### **Тема 3.2. Соучаствующее проектирование и фасилитация межведомственного взаимодействия**

#### **Задание 1**

Расположите шаги организации краудсорсинговой сессии для улучшения муниципальной услуги в правильном порядке.

- А) Обработка и фильтрация идей
- Б) Публикация итогов и обратная связь
- В) Формулировка вызова (НМВ) для краудсорсинга
- Г) Проведение онлайн-голосования за лучшие идеи
- Д) Сбор идей через платформу

#### **Задание 2**

Установите соответствие между форматом соучаствующего проектирования и его характеристикой.

Формат	Характеристика
1. Краудсорсинг	А. Группа граждан, отобранных по жребию, оценивает прототипы
2. Гражданское жюри	Б. Нанесение проблем и предложений на интерактивную карту территории
3. Крауд-карта	В. Широкий сбор идей через интернет-платформу
4. Фокус-группа	Г. Модерируемое обсуждение с представителями целевой группы

#### **Задание 3**

Выберите **все верные** утверждения о фасилитации межведомственных сессий. Кратко обоснуйте.

- а) Главная задача фасилитатора – навязывать своё мнение.
- б) Техника «шесть шляп мышления» помогает рассмотреть проблему с разных позиций.
- в) Вовлечение представителей разных ведомств в генерацию идей повышает качество решений.
- г) Фасилитация не требует подготовки, достаточно быть общительным.
- д) Важно фиксировать не только итоги, но и процесс (на флипчартах).

#### **Задание 4**

Чем краудсорсинг отличается от традиционного общественного обсуждения проектов нормативных актов? Назовите не менее трёх отличий.

#### **Задание 5**

Опишите три техники фасилитации, которые помогают разрешать межведомственные конфликты на сессиях дизайн-мышления. Приведите пример для конфликта между МФЦ и соцзащитой по поводу доступа к данным.

### **Тема 3.3. Оценка эффективности инновационных решений, созданных методом дизайн-мышления**

#### **Задание 1**

Расположите этапы расчёта социального возврата на инвестиции (SROI) в правильной последовательности.

- А) Выявление результатов и их денежная оценка
- Б) Установление границ анализа и вовлечение стейкхолдеров

В) Расчёт SROI-коэффициента

Г) Идентификация вкладов и атрибуция (отделение эффекта проекта от внешних факторов)

Д) Картирование результатов (теория изменений)

### Задание 2

Установите соответствие между показателем и его формулой/способом расчёта для государственной услуги.

Показатель	Расчёт
1. CSAT	А. (% промоутеров) – (% критиков)
2. NPS	Б. (число пользователей, оценивших услугу на 4–5 / общее число ответивших) × 100%
3. Время оказания услуги	В. Медиана времени от момента обращения до получения результата
4. Уровень административных барьеров	Г. Количество отказов в приёме документов из-за неполного пакета

### Задание 3

Выберите **все верные** утверждения о применимости NPS в государственном секторе. Кратко обоснуйте.

а) NPS измеряет лояльность, но для обязательных услуг (налоги) лояльность может быть низкой даже при хорошем качестве.

б) В госсекторе вместо NPS лучше использовать CSAT или CES (Customer Effort Score).

в) NPS запрещён к использованию в органах власти по закону.

г) NPS можно применять для услуг, где гражданин может выбрать альтернативу (например, МФЦ vs частные компании).

д) NPS никак не коррелирует с повторным обращением, поэтому бесполезен.

### Задание 4

Что понимается под «социальным возвратом на инвестиции» (SROI) в контексте дизайн-мышления? Приведите пример, как можно оценить в деньгах снижение уровня стресса у граждан, получающих субсидию.

### Задание 5

Рассчитайте CSAT и приближённый NPS для услуги «получение паспорта в МФЦ» по следующим данным опроса 100 граждан:

Оценка 5 («полностью удовлетворён») – 45; 4 – 30; 3 – 15; 2 – 7; 1 – 3.

Вопрос для NPS: промоутеры (9-10) – 35%, нейтралы (7-8) – 40%, критики (0-6) – 25%.

Сделайте вывод о качестве услуги и предложите две первоочередные меры улучшения.

## 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, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся 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	75-89

неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
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 и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной 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. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.3. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий студенту разрешается использование MS Excel, калькулятора, финансовых таблиц.

### **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

В рамках освоения дисциплины предусмотрены следующие формы работы: посещение лекций, практических занятий, подготовка докладов.

Дисциплина разбита на темы, которые представляют собой логически завершенные блоки и являются комплексом знаний, умений и навыков, которые подлежат контролю.

Контроль освоения тем включает в себя прохождение тестирования. В курсе используются классические аудиторские методы проведения занятий.

Освоение темы на лекции, при выполнении внеаудиторной (самостоятельной) работы, завершается на семинарском занятии.

Проведение занятий в форме лекций имеет своей целью обеспечение студентов теоретическими знаниями, развитие интереса к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, формирование ориентиров для самостоятельной работы над курсом. В ходе обучения применяются лекции следующих типов: вводная, информационная и обзорная, проблемная.

На семинарских занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые наиболее трудно усваиваются при самостоятельном изучении дисциплины.

Для успешного овладения приемами решения конкретных задач предлагаются следующие этапы:

- предварительное ознакомление с методикой решения задач. На этом этапе студенту предлагаются типовые задачи, решение которых позволяет отработать приемы, используемые при их решении, осознать связь между полученными теоретическими знаниями и конкретными проблемами, на решение которых они могут быть направлены;

- рассматриваются задачи и ситуации, приближенные к практике государственного и муниципального управления;

- выполнение контрольной работы, позволяющей проверить навыки решения конкретных задач.

После каждого контрольного задания предусмотрено проведение консультаций по анализу наиболее типичных ошибок и выработке совместных рекомендаций по методике решения задач.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов над курсом организована в форме домашней работы, логически продолжающей аудиторские занятия по заданию преподавателя с установленными сроками исполнения.

Дидактические цели:

закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний;

формирование умений;

самостоятельное овладение новым программным материалом;

развитие самостоятельности мышления.

Требования к выполнению самостоятельной работы.

1. Самостоятельная работа должна выполняться в соответствии заданием преподавателя.

2. Результаты самостоятельной работы должны иметь научную или практическую значимость, демонстрировать компетентность автора в раскрываемых вопросах, проявлять умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач.

3. Самостоятельная работа, выполненная в письменной форме, должна быть оформлена в соответствии с требованиями и представлена для контроля преподавателю в установленные сроки.

Выполнение указанных требований учитывается при оценке самостоятельной работы обучающегося.

Виды самостоятельной работы: проработка лекций, чтение обязательной и дополнительной литературы, подготовка к опросу, написание реферата.

При самостоятельной подготовке к занятиям студенту необходимо:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); - ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии.

Этапы выполнения самостоятельной работы:

- определение целей самостоятельной работы;

- конкретизация поставленной задачи;

- самооценка готовности к самостоятельной работе по решению поставленной или выбранной задачи;

- выбор путей и средств для решения поставленной задачи;

- планирование (самостоятельно или с помощью преподавателя) самостоятельной работы по решению задачи;

- реализация программы выполнения самостоятельной работы;

- самоконтроль промежуточных и конечного результатов работы, их корректировка - определение причин и устранение выявленных ошибок.

## **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного курса**

### **Раздел 1. Теоретико-методологические основы дизайн-мышления в государственном управлении**

#### **Тема 1.1. Введение в дизайн-мышление: понятие, история, ключевые принципы. Специфика применения дизайн-мышления в государственном и муниципальном управлении**

1. В чём сущность дизайн-мышления как методологии разработки инновационных решений?

2. Перечислите и кратко охарактеризуйте пять этапов классического цикла дизайн-мышления.

3. Каковы ключевые принципы дизайн-мышления (человекоцентричность, итеративность, коллаборация, дивергентное и конвергентное мышление)?

4. Чем дизайн-мышление отличается от традиционного нормативного подхода в государственном управлении?
5. Какие исторические этапы становления дизайн-мышления как методологии вы можете назвать? Кто из ключевых фигур внёс вклад в его развитие?
6. Почему дизайн-мышление называют «человекоцентрированным» подходом? Как это свойство проявляется на этапе эмпатии?
7. Какие примеры успешного внедрения дизайн-мышления в российском и зарубежном госсекторе вы знаете?
8. Назовите три ключевых ограничения (регуляторных, бюджетных, организационных) для внедрения дизайн-мышления в госсекторе.
9. Чем отличается публичная отчётность в госсекторе от коммерческой и как она влияет на внедрение итеративного подхода?
10. Какие этические аспекты необходимо учитывать при тестировании прототипов государственных услуг на гражданах?
11. В чём заключается проблема «бюрократического сопротивления» инновациям и как её можно смягчить?
12. Почему в государственном секторе сложнее применять итеративный подход по сравнению с бизнесом?
13. Как дизайн-мышление может быть адаптировано к жёстким бюджетным циклам и казначейскому контролю?

### **Тема 1.2. Клиентоцентричность как основа инновационных решений. Потребности и ожидания граждан**

14. Что такое «клиентоцентричность» в государственном управлении? Чем она отличается от «заявительского» подхода?
15. Чем отличаются явные (выраженные) потребности граждан от латентных (неявных)? Приведите примеры.
16. Назовите три основных метода выявления потребностей граждан, используемых в дизайн-мышлении.
17. Какие источники информации (помимо прямых интервью) можно использовать для анализа ожиданий граждан?
18. Что такое «боли» (pain points) пользователя государственной услуги? Приведите два примера.
19. Как карта эмпатии помогает структурировать информацию о пользователе?

### **Раздел 2. Технологии и инструменты дизайн-мышления при оказании государственных и муниципальных услуг**

#### **Тема 2.1. Этап «Эмпатия»: глубинные интервью, наблюдение, реконструкция опыта**

20. Что такое глубинное интервью? Назовите его основные структурные элементы.
21. В чём разница между наблюдением (observation) и реконструкцией опыта (experience reconstruction)?
22. Какие вопросы не рекомендуется задавать в глубинном интервью с получателем государственной услуги?
23. Что такое «дневник пользователя» и как он применяется на этапе эмпатии?
24. Как обеспечить репрезентативность выборки респондентов при исследовании государственной услуги?
25. Каковы особенности работы с уязвимыми группами граждан на этапе эмпатии?

#### **Тема 2.2. Этапы «Фокусировка» и «Генерация идей»: POV, NMW, рефрейминг, методы генерации**

26. Что такое «рефрейминг проблемы» в дизайн-мышлении? Приведите пример.
27. Расшифруйте аббревиатуру POV (Point of View). Опишите шаблон формулировки POV.

28. Что означает вопрос «How Might We» (HMW)? Приведите пример переформулировки проблемы в HMW.
29. Перечислите не менее трёх методов генерации идей, применимых в государственном секторе.
30. Как работает матрица отбора идей «эффективность для граждан / сложность внедрения»?
31. Как учитывать регуляторные ограничения при генерации идей в рамках дизайн-мышления?

### **Тема 2.3. Этапы «Прототипирование» и «Тестирование»**

32. Назовите четыре вида прототипов, используемых в дизайн-мышлении для государственных услуг.
33. Что такое «бумажный прототип»? Для каких целей он применяется в госсекторе?
34. Каковы основные принципы организации тестирования прототипа с участием граждан?
35. Какое минимальное количество пользователей достаточно для выявления основных проблем прототипа и почему?
36. В чём разница между тестированием прототипа и пилотным внедрением?
37. Почему прототипирование в госсекторе должно быть «дешёвым и быстрым»? Какие риски несёт дорогостоящий прототип на ранних этапах?

## **Раздел 3. Интеграция дизайн-мышления в управление государственными проектами и программами**

### **Тема 3.1. Место дизайн-мышления в жизненном цикле государственного проекта**

38. На каких этапах жизненного цикла государственного проекта наиболее целесообразно применение дизайн-мышления?
39. Как дизайн-мышление соотносится с проектным управлением по методологии PMI?
40. Что общего между дизайн-мышлением и бережливым производством (Lean) в государственном секторе?
41. Какие артефакты дизайн-мышления могут быть включены в техническое задание на разработку государственной услуги?
42. Какие риски возникают при попытке применить дизайн-мышление на поздних стадиях государственного проекта (после утверждения бюджета и регламентов)?

### **Тема 3.2. Соучаствующее проектирование и фасилитация межведомственного взаимодействия**

43. Что такое «соучаствующее проектирование» (co-design)? Приведите три формата его реализации в госсекторе.
44. Чем краудсорсинг отличается от традиционного общественного обсуждения проектов нормативных актов?
45. Какие техники фасилитации помогают разрешать межведомственные конфликты на сессиях дизайн-мышления?
46. Что такое «гражданское жюри» и как оно может быть использовано для оценки прототипов государственных услуг?
47. Как организовать эффективную обратную связь от участников соучаствующего проектирования?

### **Тема 3.3. Оценка эффективности инновационных решений, созданных методом дизайн-мышления**

48. Перечислите пять количественных показателей для оценки улучшения государственной услуги после внедрения решений дизайн-мышления.
49. Что такое CSAT (Customer Satisfaction Score) и как он рассчитывается для государственной услуги?
50. Что такое NPS (Net Promoter Score) и применим ли он в государственном секторе? Аргументируйте.

51. Что понимается под «социальным возвратом на инвестиции» (SROI) в контексте дизайн-мышления?
52. Каким образом можно оценить снижение административных барьеров в результате применения дизайн-мышления? Назовите не менее двух показателей.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям**

## **Раздел 1. Теоретико-методологические основы дизайн-мышления в государственном управлении**

### **Тема 1.1. Введение в дизайн-мышление: понятие, история, ключевые принципы. Специфика применения дизайн-мышления в государственном и муниципальном управлении**

1. Подготовьте устное сообщение: «Почему дизайн-мышление является эффективным инструментом для разработки государственных услуг? Приведите конкретные примеры из практики МФЦ или портала госуслуг».
2. Проанализируйте кейс внедрения дизайн-мышления в зарубежном госсекторе (на выбор: Дания, Сингапур, Великобритания). Выделите успешные практики и неудачи.
3. Обсудите в группе: «Какие барьеры мешают внедрению дизайн-мышления в российских органах власти?» Предложите пути преодоления.
4. Ролевая игра: «Заседание проектного комитета». Одна группа участников отстаивает традиционный нормативный подход, другая – дизайн-мышление. Найдите компромисс.
5. Подготовьте эссе на тему: «Может ли дизайн-мышление полностью заменить нормативное регулирование?».
6. Разработайте «паспорт ограничений» для выбранной государственной услуги (например, получение субсидии). Укажите правовые, бюджетные и организационные ограничения.
7. Кейс: В регионе пытаются внедрить дизайн-мышление, но чиновники саботируют, ссылаясь на «незаконность» тестирования на гражданах. Какие аргументы вы приведёте?
8. Дискуссия: «Этические дилеммы тестирования прототипов: как не нарушить права граждан?» Приведите примеры.
9. Практическое задание: Смоделируйте ситуацию, когда итеративный подход вступает в конфликт с годовым бюджетным циклом. Предложите механизм согласования.
10. Подготовьте доклад на тему: «Бюрократическое сопротивление инновациям: психологические и структурные причины».

### **Тема 1.2. Клиентоцентричность как основа инновационных решений. Потребности и ожидания граждан**

11. Постройте карту эмпатии для типовой государственной услуги (на выбор: получение паспорта, запись к врачу, подача заявления на субсидию).
12. Кейс: Социологический опрос показал 90% удовлетворённости услугой МФЦ, но число жалоб растёт. Как дизайн-мышление может выявить реальные латентные потребности?
13. Сравните методы выявления потребностей: глубинное интервью, анкетирование, наблюдение. В каких случаях каждый из них наиболее эффективен?
14. Практическое задание: Проведите учебное глубинное интервью с одноклассником на тему «получение справки». Выделите не менее 3 латентных потребностей.
15. Подготовьте эссе на тему: «От заявительского подхода к клиентоцентричности: эволюция парадигмы в российском госуправлении».

## **Раздел 2. Технологии и инструменты дизайн-мышления при оказании государственных и муниципальных услуг**

### **Тема 2.1. Этап «Эмпатия»: глубинные интервью, наблюдение, реконструкция опыта**

16. Разработайте гайд (сценарий) глубинного интервью для выявления более при получении услуги «оформление инвалидности» (не менее 7 открытых вопросов).
17. Ролевая игра: «Проведение глубинного интервью». Один студент – интервьюер, другой – гражданин, третий – наблюдатель. Затем разбор ошибок.
18. Постройте карту пути пользователя (СJM) с эмоциональной кривой для услуги «получение загранпаспорта» (первые 5 шагов).

19. Кейс: Вы наблюдаете в МФЦ, что граждане часто подходят к администратору после терминала электронной очереди. Сформулируйте 3 гипотезы о причинах.

20. Обсудите в группе: «Как работать с уязвимыми группами (пожилые, люди с инвалидностью) на этапе эмпатии? Какие методы наиболее этичны?».

### **Тема 2.2. Этапы «Фокусировка» и «Генерация идей»: POV, NMW, рефрейминг, методы генерации**

21. Проведите рефрейминг ведомственной проблемы: «Граждане не знают о своих льготах». Напишите исходную формулировку, новую, POV и 3 NMW-вопроса.

22. Используйте метод SCAMPER для улучшения услуги «запись к врачу» (по одному предложению на каждую букву).

23. Кейс: Команда сгенерировала 40 идей по улучшению информирования о льготах. Предложите матрицу для отбора 3 идей к прототипированию.

24. Мозговой штурм с ролями: представьте, что вы – пенсионер, чиновник, IT-разработчик, предприниматель. Сгенерируйте идеи для упрощения получения субсидии.

25. Дискуссия: «Как оценить "реализуемость" идеи в госсекторе? Какие критерии важнее: экономическая эффективность, социальная ценность или политическая целесообразность?».

### **Тема 2.3. Этапы «Прототипирование» и «Тестирование»**

26. Разработайте бумажный прототип (словесно опишите) формы для подачи заявления на субсидию. Укажите поля, подсказки, расположение кнопок.

27. Составьте сценарий ролевого прототипа для отработки взаимодействия сотрудника МФЦ и гражданина, который плохо слышит.

28. Кейс: Вы протестировали прототип на 5 пенсионерах. Трое не нашли кнопку «Далее». Какие доработки внесёте и как проверите их эффективность?

29. Практическое задание: Организуйте мини-тестирование бумажного прототипа среди одноклассников (роль пользователей). Зафиксируйте 3 инсайта.

30. Обсудите в группе: «Почему тестирование на 5 пользователях достаточно для выявления 80% проблем? Приведите аргументы за и против».

## **Раздел 3. Интеграция дизайн-мышления в управление государственными проектами и программами**

### **Тема 3.1. Место дизайн-мышления в жизненном цикле государственного проекта**

31. Разработайте дорожную карту внедрения пилотного решения (на примере прототипа из семинара 6) с указанием этапов, ресурсов, ответственных и KPI.

32. Кейс: Проект уже на стадии внедрения, но пользователи не принимают систему. Можно ли применить дизайн-мышление постфактум? Как?

33. Сравните, как дизайн-мышление встраивается в каскадную (водопадную) и итеративную модели ЖЦП. Для каких проектов какая модель предпочтительнее?

34. Практическое задание: Напишите раздел «Пользовательские исследования» для технического задания на разработку государственной услуги.

35. Дискуссия: «Стоит ли включать этап эмпатии в обязательные требования к госконтрактам? Плюсы и минусы».

### **Тема 3.2. Соучаствующее проектирование и фасилитация межведомственного взаимодействия**

36. Деловая игра «Межведомственная сессия дизайн-мышления». Команды представляют разные ведомства (соцзащита, МФЦ, IT-блок, общественный совет). Проведите фасилитацию поиска компромиссного решения.

37. Разработайте краудсорсинговый вызов (NMW) для сбора идей по улучшению услуги «регистрация по месту жительства».

38. Кейс: Гражданское жюри отклонило все три варианта дизайна остановочных павильонов. Как организовать соучаствующее проектирование на ранних этапах?

39. Практическое задание: Составьте план фасилитации для разрешения конфликта между МФЦ и соцзащитой по поводу доступа к данным.

40. Обсудите: «Какие техники визуализации (карта стейкхолдеров, карта путешествия, крауд-карта) наиболее эффективны для вовлечения граждан?».

### **Тема 3.3. Оценка эффективности инновационных решений, созданных методом дизайн-мышления**

41. Рассчитайте CSAT и NPS для услуги МФЦ по вымышленным или реальным данным. Сделайте выводы и предложите улучшения.

42. Кейс: После внедрения прототипа время ожидания сократилось, но удовлетворённость не выросла. Диагностируйте возможные причины.

43. Практическое задание: Проведите расчёт социального возврата на инвестиции (SROI) для проекта «Доступная среда» (упрощённо, с допущениями).

44. Подготовьте презентацию результатов применения дизайн-мышления для заказчиков (представителей органов власти) с обоснованием ценности для граждан.

45. Дискуссия: «Какие показатели эффективности важнее для госсектора – количественные (время, деньги) или качественные (удовлетворённость, доверие)?».

В рамках дисциплины «Дизайн-мышление в государственном секторе» разработаны и доступны обучающимся развёрнутые учебно-методические материалы для самостоятельной работы, включающие: методические указания для работы на семинарских занятиях с рекомендациями по выполнению заданий и кейсов, подготовке к тестированию и написанию эссе/докладов. Все указанные материалы размещены в электронной информационно-образовательной среде. Доступ к материалам осуществляется по индивидуальному логину и паролю студента.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Сидорова А. А. Электронное правительство : учебник и практикум для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2025. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17144-0. — URL: <https://urait.ru/book/elektronnoe-pravitelstvo-532451> (дата обращения: 17.05.2026).

2. Кучина Т. И. Психология и технологии дизайн-мышления : учебное пособие. — М. : Прометей, 2023. — 212 с. — ISBN 978-5-00172-509-1.

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Хамидулин В. С. Дизайн-мышление для государства: разрабатывать политику по-новому // Государственная служба. — 2019. — № 6 (122). — С. 6–10. — DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-6-6-10. — URL: <https://pa-journal.igsu.ru/articles/6720/> (дата обращения: 17.05.2026).

2. Калинин А. М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2023. — № 3. — С. 7–25. — URL: <https://vgmu.hse.ru/article/view/24962> (дата обращения: 17.05.2026).

3. Рогова А. В. Внедрение технологии краудсорсинга в региональное управление : монография. — М. : Русайнс, 2021. — 113 с. — ISBN 978-5-4365-7126-3.

4. Ломовцева О. А., Пономарева Я. А. Повышение качества муниципальных услуг с использованием краудсорсинга // Управление в XXI веке : сб. ст. ... Белгород, 2017. — С. 130–133. — URL: <http://dspace.bsu.edu.ru/handle/123456789/22162> (дата обращения: 17.05.2026).

5. Клиентоцентричность: теоретические основы и практические примеры реализации федерального проекта «Государство для людей» / под ред. экспертов Центра внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ РАНХиГС. — М., 2026. — URL: <https://gspm.ranepa.ru/novosti/kniga-klientocentrichnosti-popolnila-biblioteku-vshgu-prezidentskoj-akademii/> (дата обращения: 17.05.2026).

### **8.3. Нормативные правовые документы**

1. Указ Президента Рос. Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 17.05.2026).

2. Постановление Правительства Рос. Федерации от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 06.11.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». — URL: <https://base.garant.ru/72118634/> (дата обращения: 17.05.2026).

3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации». — URL: <https://base.garant.ru/70684664/> (дата обращения: 17.05.2026).

4. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления». — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=259123> (дата обращения: 17.05.2026).

5. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — Введ. 2012-09-01. — М. : Стандартинформ, 2011. — 24 с.

#### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Образовательная платформа «Юрайт» : <https://urait.ru/> (дата обращения: 17.05.2026).

2. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» : <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 17.05.2026).

3. Справочная правовая система «Гарант» : <https://www.garant.ru/> (дата обращения: 17.05.2026).

4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU : <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 17.05.2026).

5. КиберЛенинка : <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 17.05.2026).

6. Официальный сайт Президентской академии (РАНХиГС), раздел публикаций : <https://gspm.ranepa.ru/> (дата обращения: 17.05.2026).

7. Единый портал государственных и муниципальных услуг (Госуслуги) : <https://info.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 17.05.2026).

8. АНО «Россия – страна возможностей». Всероссийский проект «Дизайн-марафон» : <https://design-marafon.rsv.ru/> (дата обращения: 17.05.2026).

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

Технические средства – компьютерная техника, проектор, флипчарт

Методы обучения с использованием информационных технологий:

- демонстрация лекционных материалов с использованием мультимедийной технологии.

Информационно-справочные системы и Интернет-ресурсы:

- [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочная правовая система «Консультант Плюс»;

- [www.garant-park.ru](http://www.garant-park.ru) – Справочная правовая система «Гарант».

- <https://lms.ranepa.ru/> - СДО Академии.

Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для проведения лекций требуются аудитории, оснащенные мультимедийной техникой. Для проведения практических занятий требуются аудитории, оборудованные мобильными столами, стульями, доской.

Самостоятельная работа по дисциплине проводится с частичным применением ДОТ.

Для подключения к СДО требуется наличие компьютерной техники с выходом в Интернет.