

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО
ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
Протокол от «22» августа 2023 г. № 15

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

Навыки ведения переговоров

Москва, 2023

Разработчик
Директор программы отделения программ
корпоративного обучения ВШКУ РАНХиГС



С.В.Бабарина

Руководитель программы
Директор программы отделения программ
корпоративного обучения ВШКУ РАНХиГС



С.В.Бабарина

Руководитель
структурного подразделения

Д.э.н., профессор, декан факультета «Высшая
школа корпоративного управления» РАНХиГС



С.О.Календжян

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
Ученого совета факультета «Высшая школа корпоративного управления» РАНХиГС
«16» июня 2023 г., протокол № 6

**Выписка из Протокола №6
заседания Учёного совета
факультета «Высшая школа корпоративного управления»
Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ
от 16 июня 2023 года**

ПРИСУТСТВОВАЛИ:

Председатель Ученого совета, декан, зав.кафедрой корпоративного управления, профессор Календжян С.О.,

члены Ученого совета: Асатрян Б.Р. – к.э.н, старший преподаватель кафедры управления фирмой, начальник отдела маркетинга и рекламы; Ведев А.Л. – д.э.н., зав.кафедрой управления инновационными проектами и цифровой трансформацией; Гумилевская О.В. – старший преподаватель кафедры корпоративного управления, заместитель декана; Жданов Д.А.- д.э.н., доцент, профессор кафедры корпоративного управления; Календжян А.О.- к.э.н., исполнительный директор, директор программы МВА; Канаева Т.П. – начальник отдела планирования и развития; Коробейникова С.В.- к.э.н., профессор кафедры корпоративного управления, директор программы ДВА; Кравченко М.В. – к.э.н., доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, начальник учебно-методического отдела; Крылатых Э.Н.- д.э.н., академик РАН, профессор кафедры управления фирмой; Миграция А.А. – д.э.н., профессор, зав.кафедрой международной коммерции и логистики; Поеров А.С. – доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, директор программы ЕМВА; Рябова Е.Г. - заместитель гл.бухгалтера Академии-гл.бухгалтер факультета ВШКУ; Солнцев В.И. – к.т.н., доцент, доцент кафедры корпоративного управления; Хмельницкая С.А. – к.э.н., доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, директор программы бакалавриата; Чащарина О.М. - к.э.н., доцент кафедры управления фирмой, директор программы магистратуры; Черкасов В.В. – д.э.н, доцент, зав.кафедрой управления фирмой;
Бабарина С.В.-директор программ отделения ОКПО. Пахомова Г.Ю.- ведущий специалист.

Форма проведения заседания – смешанная.

Кворум имеется (15 человек из 19 членов Ученого совета ВШКУ). Заседание правомочно принимать решения.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

2. Утверждение ДПП ПК (комплекса документов, содержащих общую характеристику образовательной программы, календарный учебный график, учебный план, форму итоговой аттестации, фонда оценочных средств и иных компонентов) на 2023/2024 уч. год.

СЛУШАЛИ по 2 вопросу:

Директора программ повышения квалификации Бабарину С.В.

ПОСТАНОВИЛИ по 2 вопросу:

1) Утвердить на 2023/2024 уч. год. дополнительные профессиональные программы повышения квалификации с применением ДОТ (дистанционных образовательных технологий) объёмом 72 ак.ч.:

- Эффективный ТОП-менеджер
- Бизнес-планирование и организационное проектирование
- Управление человеческими ресурсами
- Современное лидерство

- Деловые навыки руководителя
- Личная эффективность руководителя

2) Утвердить на 2023/2024 уч. год. дополнительные профессиональные программы повышения квалификации объемом 18 ак.ч.:

- Делегирование полномочий и ответственности
- Деловой имидж, этикет и протокол
- Деловые коммуникации и управление конфликтами
- Мастерство публичных выступлений и презентаций
- Навыки ведения переговоров
- Навыки личной эффективности
- Персональное и организационное лидерство
- Управление эффективностью и вовлечённостью персонала
- Развитие стратегического и системного мышления
- Развитие критического и продуктивного мышления
- Создание высокоэффективных рабочих команд
- Управление изменениями и принятие решений
- Управленческие функции руководителя
- Эмоциональный интеллект и управление стрессом

Председатель
учёного совета ВШКУ



С.О. Календжян

Секретарь



Г.Ю. Пахомова



СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты освоения	5
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	7
2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей).....	9
3. Организационно-педагогическое обеспечение	9
3.1. Кадровое обеспечение	9
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	10
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	10
4. Оценка качества освоения программы	11

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя).

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Целью реализации программы является повышение общего управленческого уровня руководителей и специалистов, развития себя как гармоничной личности, способной эффективно вести бизнес и выстраивать баланс рабочей и личной жизни.

Совершенствование указанных навыков осуществляется за счёт:

- знакомства с техниками ведения «жёстких» и «мягких» переговоров;
- выработки умения эффективно достигать поставленной цели в переговорном процессе;
- овладения навыками деловой коммуникации с оппонентами разного уровня.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа (ДПП) повышения квалификации «Навыки ведения переговоров» разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".
3. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС 3++) по направлению подготовки (специальности) 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратуры) (Приказ Минобрнауки России 12.08.2020 №958).
5. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (Приказ Росстандарта от 10.11.2015 № 1745-ст).
6. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Раздел I Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37).
7. Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02-461 от 19 апреля 2019г.
8. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.
9. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
10. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
11. Приказ РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-835 «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных

- профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».
12. Приказ Академии от 30.03.2021 г. № 02-275 «О внедрении в образовательный процесс системы дистанционного обучения Академии».
 13. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06).
 14. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «09» марта 2022 г. № 109н, код 07.003).

1.3. Планируемые результаты обучения

Результаты освоения программы определяются приобретаемыми выпускником компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности. Данные компетенции, приобретённые на предыдущих этапах обучения или опыта работы, подлежат совершенствованию в рамках программы повышения квалификации.

Таблица 1

Виды деятельности	Профессионально-специализированные и общепрофессиональные компетенции и трудовые функции (совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая деятельность	ПСК-1. Реализация системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации*	-Современных подходов к управлению персоналом -Методов, способов и инструментов управления персоналом -Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации -Политики управления персоналом организации -Методов анализа количественного и качественного состава персонала	-Использовать современный инструментарий по формированию системы управления персоналом -Организовывать работу персонала структурного подразделения -Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации	-Разработки прорывного командного видения -Анализа успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации -Постановки оперативных целей по вопросам управления персоналом
Универсальные компетенции (УК) совершенствуются				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
УК-4. Способен применять современные	-Методов управления развитием и	-Разрабатывать стратегии и политики в	-Анализа успешных корпоративных практик	

<p>коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия**</p>	<p>эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности.</p> <p>-Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала.</p> <p>-Методов анализа количественного и качественного состава персонала.</p> <p>-Основ социологии, психологии и экономики труда.</p> <p>-Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.</p>	<p>управлении персоналом.</p> <p>-Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.</p> <p>-Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой.</p> <p>-Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала.</p> <p>-Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала.</p> <p>-Проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой.</p>	<p>по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений.</p> <p>- Постановки стратегических целей в управлении персоналом.</p> <p>-Разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.</p> <p>-Разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.</p> <p>-Разработки организационной структуры, планирования потребности в персонале организации.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

* Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «09» марта 2022 г. № 109н, код 07.003). Код трудовой функции - G/02.7

** Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС 3++) по направлению подготовки (специальности) 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратуры) (Приказ Минобрнауки России 12.08.2020 №958).

1.4. Категория слушателей

Программа предназначена для руководителей и специалистов разных структурных (функциональных) подразделений и разных уровней управления компаний крупного, среднего и малого бизнеса, а также государственных и общественных организаций, имеющих высшее образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения по программе – очная. Срок освоения программы – 18 ак.ч.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения – 2 дня по 8 ак.ч. Итоговая аттестация 2 ак.ч.

1.7. Документ о квалификации

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

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график содержит следующие условные обозначения:

УЗ – учебные занятия аудиторные

ТКУ – текущий контроль успеваемости аудиторный

ИА – итоговая аттестация

Таблица 2

Период обучения: 2 дня	
1 день	2 день
УЗ, ТКУ	УЗ, ТКУ, ИА

2.2. Учебный план

В учебном плане указан перечень дисциплин, их общая трудоемкость, в том числе и по видам учебных занятий, текущий контроль успеваемости, промежуточная и итоговая аттестации, формируемые компетенции (Таблица 3).

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	<p>Навыки ведения переговоров</p> <ul style="list-style-type: none"> • Понятие «переговоры», отличие переговоров от продажи идеи • Основные стили разрешения разногласий • Различие стиля и результата в переговорах • Подготовка к переговорам, сбор информации • Техника начала переговоров, особенности момента вступления • Особенности переговорного процесса в России и за рубежом • Основные черты жесткого стиля: давление, требование, манипуляции и т.п. • Основные черты партнерского стиля: выяснение интересов сторон, поиск взаимной выгоды и т.п. • Алгоритм ведения переговорного процесса. Команда участников • Типичные ошибки в ведении переговоров <p><i>Практикум: кейсы, дискуссии и упражнения</i></p>

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица 5

Ф.И.О. преподавателя	Специальность и квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Основное/дополнительное место работы, должность,	Учёная степень	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
						Всего	В т.ч. по читаемой дисциплине/модулю	
Равицкий Андрей Дмитриевич	<p>Московский государственный педагогический университет, кафедра философии.</p> <p>Курский государственный педагогический университет, педагог-психолог.</p>	<p>Курская региональная бизнес-школа (повышение квалификации руководителей, президентская программа) «Менеджер», специализация: «Управление персоналом»</p> <p>Многочисленные тренинги по деловым навыкам в тренинговых компаниях Москвы.</p>	<p>Основное место работы: ИП Равицкий А.Д.. Эксперт по управлению персоналом.</p> <p>Дополнительное место работы: преподавание на программах ПК в ВШКУ РАНХиГС (почасовая оплата труда).</p>	К.ф.н.	Более 30 лет	Более 20 лет	Более 20 лет	Навыки ведения переговоров

Фортуна Алексей Борисович	МГТУ МАИ, экономический факультет, специальность «Антикризисный управляющий» МГТУ СТАНКИН, факультет Менеджмент на предприятии, специальность «Экономист- менеджер»	Центр подготовки персонала КЛАСС: «Тренинг тренеров» Корпоративное закрытое обучение: «Практическая психология», «Психология манипуляций», «Управление подчинёнными », «Практика ведения переговоров», «Управление поведением в условиях стресса», «Управление конфликтами», и пр.	Основное место работы: ООО «Формула тренинга», директор, тренер. Дополни- тельное место работы: преподавание на программах ПК в ВШКУ РАНХиГС (почасовая оплата труда).	Нет	Более 30 лет	Более 15 лет	Более 15 лет	Навыки ведения переговоров
------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------------

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Занятия проводятся в оборудованных аудиториях на территории Академии или на территории компании-заказчика. При проведении всех занятий используются презентации, выполненные в программном продукте Microsoft Power Point, раздаточный материал, учебные видеофильмы, кейсы из практического опыта преподавателей. В случае необходимости организуются дополнительные индивидуальные консультации. Программные, технические средства обучения и контроля знаний слушателей:

- LCD – проектор;
- ноутбук (персональный компьютер);
- экран;
- флипчарт;
- фломастеры.

Требования к программному обеспечению:

- лицензионные программные продукты MS Office;
- доступ к сети Internet.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Список литературы и интернет-ресурсов для самостоятельного изучения

Основная литература:

1. Резник, С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/2367. - ISBN 978-5-16-005000-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium-com.ezproxу.ranepa.ru:2443/catalog/product/1005822> (дата обращения: 25.05.2022).

2. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров : учебное пособие для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www-urait.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/491523> (дата обращения: 25.05.2022).
3. Гэвин Кеннеди. Переговоры: полный курс.- «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2019 г.
4. Роберт Фишер, Вильям Юри. Переговоры без поражений. Гарвардский метод. - «Альпина Паблишер», Москва, 2018.

Дополнительная литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. – СПб.: Питер, 2022.
2. Майкл Гоулстон. Я слышу Вас насквозь. - «Альпина Паблишер», Москва, 2019.
3. Роджер Фишер, Уильям Юри. ПУТЬ К СОГЛАСИЮ или Переговоры без поражения. М., 2016.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М., 2013 г.
5. Джозеф Гренни, Керри Паттерсон, Рон Макмиллан, Эл Свитцлер. Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. М., 2014.
6. Анна Моносова. «Да» в ответ. Технологии конструктивного влияния. М., 2022.
7. 6. Джордж Колризер. Спасти заложника. Как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты. Практические советы от опытного переговорщика. М., 2014.
8. Джим Кемп. Сначала скажите «нет». - «Альпина Паблишер», Москва, 2018.
9. Мэрилин Аткинсон, Рае Т.Чойс. Достижение целей. «Альпина Паблишер», Москва, 2012

Интернет-ресурсы:

1. www.hr-zone.net
2. www.human-capital.ru
3. www.topcareer.ru
4. www.top-personal.ru

4.Оценка качества освоения программы

Усвоение материала каждой темы сопровождается текущим контролем успеваемости (ТКУ), который реализуется в формах практикума.

Показатель деловой учебной активности в данном случае должен быть выше 70%.

Итоговая аттестация по всей программе (ИА) предполагает суммарное выполнение всех контрольных заданий более чем на 70% и индивидуальную защиту проекта перед группой на тему «Как я применю полученные знания в своей практической деятельности».

Финальным показателем итоговой аттестации является Зачёт. Критерии оценки:

Зачёт	<ul style="list-style-type: none"> • теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов (или пробелы не носят существенного характера) • необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы (практически сформированы, в основном сформированы) • все (или почти все) предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено положительно
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Незачёт

- теоретическое содержание курса не освоено
- необходимые практические навыки работы не сформированы
- все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки

Примерные задания для практикума и текущего контроля успеваемости**Кейсы:**

«Покупка брэмсов для заводского цеха»

«Цветы к 8 марта»

Вопросы для дискуссии:

Чем переговоры отличаются от продажи идеи?

Как собрать необходимую информацию до начала переговоров?

В чём разница между жёсткими и мягкими переговорами?

Каковы типичные ошибки в ведении переговоров?

Упражнения:

Подготовка к переговорам

Формирование команды участников для переговорного процесса

Отработка жесткого стиля в переговорах: давление, требование, манипуляции

Отработка партнерского стиля: выяснение интересов сторон, поиск взаимной выгоды

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 6

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Реализация системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирует деятельность структурного подразделения и персонала 2. Оперативно управляет персоналом структурного подразделения организации
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском языке 2. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на иностранном языке